



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA)

COMUNICAÇÃO DIALÓGICA EM MÍDIA SOCIAL INTERNA: UM ESTUDO NA
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

Roseli Gurgel do Amaral Motti

Brasília/DF

2022



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

**COMUNICAÇÃO DIALÓGICA EM MÍDIA SOCIAL INTERNA:
UM ESTUDO NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

ROSELI GURGEL DO AMARAL MOTTI

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Marina Figueiredo Moreira

Brasília-DF

2022



AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as graças diárias que me faz conquistar a cada dia novas alegrias.

Ao meu amado esposo Airton Junior que me trouxe força nos momentos mais difíceis, que esteve sempre presente, dando todo o suporte familiar para que eu pudesse me dedicar com tranquilidade e segurança ao mestrado.

Aos meus filhos, Manu e Mateus que compreenderam a importância dos estudos e pacientemente aguardaram os momentos certos para ganhar abraços da mamãe.

Aos meus pais Ulonha e Elifas Gurgel do Amaral, exemplos de pessoas, pais e profissionais, que dedicam todo o amor para a felicidade dos filhos. Todas as minhas pequenas e grandes conquistas são frutos do incentivo e apoio de vocês.

Aos meus irmãos Paulo Elifas, Jéssica e Ingrid que estiveram sempre ao meu lado, incentivando, apoiando, me ouvindo e aconselhando.

À minha orientadora Profa. Dra. Marina Figueiredo Moreira, pesquisadora dedicada e brilhante, por todos os ensinamentos durante o mestrado e pela confiança depositada em mim. Suporte imprescindível desde o início até a conclusão.

À amiga e caloura Nádia Zilotti que me incentivou a entrar no curso do mestrado.

Aos ex-chefes Jetson da Silva e Anderson Kazuo por todo o apoio profissional.

Aos Gestores da PRF que possibilitaram o convênio com a UnB, uma instituição de destaque no ensino brasileiro, proporcionado o incentivo para o crescimento profissional.

Agradeço a todos os professores do mestrado e professores convidados, que com excelência, dedicação e entusiasmo transmitiam o conhecimento. Especial agradecimento ao professor Edgar Reyes, *in memoriam*, por apresentar a ciência com fascínio indescritível.

Às renomadas Professoras Doutoras Margarida Maria Krohling Kunsch e Suylan de Almeida Midlej e Silva, por aceitarem o convite para a composição da Banca Examinadora e pelas valiosas considerações na qualificação do Projeto.



RESUMO

O estudo desenvolvido se propôs a investigar se ferramentas tecnológicas de comunicação interna, especialmente Mídias Sociais Internas, poderiam contribuir para processos comunicativos mais dialógicos no âmbito da Polícia Rodoviária Federal. Analisar se a comunicação interna se propõe ao diálogo franco e disponível para todos. Para tanto, foram realizadas pesquisas de campo com a finalidade de coletar evidências para compor a estrutura qualitativa de análise. Foram utilizadas estratégias de coleta por meio de entrevistas em profundidade, realizadas com o público formado por gestores estratégicos; e, ainda, *survey* com aplicação de formulário de pesquisa *on line* para os demais servidores. Ao todo foram 10 (dez) entrevistados e 83 (oitenta e três) respondentes que explanaram suas percepções sobre em que medida a comunicação interna na PRF, com a utilização de mídias sociais internas, consegue ser dialógica. As evidências coletadas foram analisadas conforme referencial teórico sobre comunicação interna, comunicação dialógica e mídia social interna. Resultados apontam que a comunicação interna na PRF, com utilização de mídias sociais internas, não se encontrava, no período delimitado da pesquisa, efetivamente dialógica nas perspectivas *top down* e *bottom up*. Porém, foi possível identificar a existência de processo comunicativo dialógico na perspectiva horizontal e a intenção institucional em proporcionar uma melhor comunicação interna, não apenas no aspecto dialógico, mas também no fluxo comunicativo como um todo.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Mídia Social Interna, Comunicação Dialógica, Instituição Pública.



ABSTRACT

The study developed aimed to investigate whether technological tools for internal communication, especially Internal Social Media, could enhance the communicative processes within the Federal Highway Police. Analyze whether internal communication provides an open dialogue and is available to all. Thereafter, field research was carried out in order to collect evidence to compose the qualitative analytical structure. Collection strategies consisted of in-depth interviews, with the public composed by strategic managers; and also, an online survey through the application of a form for the other servers. In all, there were 10 (ten) and 83 (eighty-three) respondents who explained their perceptions about the extent to which internal communication in the PRF, with the use of internal social media, can be dialogic. The evidence collected was analyzed according to the theoretical framework on internal communication, dialogic communication and internal social media. Results indicate that internal communication in the PRF, using internal social media, was not, in the delimited period of the research, effectively dialogic in the top down and bottom up perspectives. However, it was possible to identify the existence of a dialogic communicative process in the horizontal perspective and the institutional intention to provide better internal communication, not only in the dialogic aspect, but also in the communicative flow as a whole..

Keywords: Internal Communication, Internal Social Media, Dialogical Communication, Public Institution.



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
Objetivo Geral	14
Objetivos Específicos	14
Justificativa.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Estrutura do processo comunicativo.....	18
2.2 Comunicação Organizacional.....	21
2.3 Comunicação Interna.....	23
2.3.1 Meios de Comunicação Interna	27
2.4 Comunicação Dialógica.....	28
2.4.1 Comunicação dialógica digital	30
2.4.1.1 Mídia Social Interna	32
3. MÉTODOS.....	36
3.1. Tipo de Pesquisa e Abordagem.....	36
3.2. Caracterização da organização, setor ou área de estudo	37
3.3. Caracterização da amostra	40
3.4. Procedimentos de coleta de evidências e relatos	42
3.5. Procedimentos de análise de evidências	49
4. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	54
4.1 Intencionalidade Organizacional sobre o uso de MSI em comunicação interna	54
4.1.1 Histórico sobre a utilização de MSI na PRF.....	54
4.1.2 Intencionalidade Organizacional 2019-2020.....	56
4.1.3 Intencionalidade Organizacional 2021-2022.....	61
4.1.3.1 Minimizar os ruídos.....	63
4.1.3.2 Confiabilidade e segurança.....	64
4.1.3.3 Melhorar a comunicação interna	64
4.1.3.4 Diálogo	67
4.2 Percepção dos servidores da PRF quanto à intencionalidade organizacional sobre a comunicação interna por meio de mídias sociais internas (maio/junho 2022).....	73
4.3 Percepção dos servidores quanto à efetiva contribuição das ferramentas tecnológicas de mídia social interna para o alcance da comunicação dialógica	83
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	89



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

REFERÊNCIAS	94
APÊNDICES	102

1. INTRODUÇÃO

As pessoas dedicam grande parte de suas vidas às organizações em que trabalham, mas será que as organizações se dedicam aos seus servidores? A questão social do trabalho é tema de grandes interjeições nas ciências humanas, tendo ocupado a agenda de pesquisadores há dois séculos. Na atualidade, a relação entre trabalhadores e organizações é composta, além das tradicionais questões sociais, pela presença/influência da tecnologia em comunicação. A revolução digital vem promovendo novos e mais complexos questionamentos, alterando consideravelmente a forma de relacionar-se e o modo de produzir a comunicação (Kunsch, 2016).

A comunicação organizacional cumpre importante papel nas organizações (Scroferneker, 2008), pois abrange o conjunto de todas as mensagens que compõem a rede de relações da organização (Torquato, 2015). E para Batinga e Menezes (2017) a comunicação organizacional constitui-se como um processo social, para além de mero instrumento de transmissão de informações. Kunsch (2003) subdivide a comunicação organizacional em outras quatro denominações, dentre elas destaca-se a comunicação interna, atividade que será elemento deste estudo e que se refere a um sistema de compartilhamento de mensagens entre integrantes de uma organização (Kreps, 1990).

Após algumas décadas de pesquisa sobre a comunicação interna em organizações, Lee e Yue (2020) apontaram as tendências da pesquisa para o campo, destacando a relevância dos estudos relativos a questões éticas em comunicação interna. “primeiro, ética ou questões éticas devem ser abordadas em estudos futuros” (Lee & Yue, 2020, p. 9). Para Holtzhausen e Voto (2002), a comunicação interna pode ser mais ética ao proporcionar uma postura mais ativa dos funcionários nas organizações. Nesta perspectiva, Lee e Yue (2020) apontam como lacuna de pesquisa a observação sobre como a comunicação interna pode representar de forma eficaz e ética os interesses dos públicos internos para o seu bem-estar “*we suggest that future research focus on how public relations can effectively and ethically represent the interest of internal publics for the sake of their well-being*” (Lee & Yue, 2020, p. 9). Em direcionamento similar, Kunsch (2016) enfatiza a dimensão humana da comunicação organizacional, destacando a importância da “melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais, diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital” (Kunsch, 2016, p. 51)



Ao longo da história, a ética tem sido estudada sob referências prescritivas e descritivas. Em uma visão prescritiva, a ética da comunicação é impositiva ao direcionar para uma correção universal descrita, levando à correção do comportamento antiético, omitindo a realidade de diferentes pontos de vista (Arnett et al., 2006). Sob outra perspectiva, apresenta-se a ética dialógica como uma alternativa, “uma vez que responde a um momento histórico em que negociar bens sociais em conflito em uma era de narrativa e contenção de virtude é competência comunicativa normativa” (Arnett et al., 2006, p. 63). O fundamento para a existência da comunicação dialógica é a ética e o respeito, sem eles não existe o genuíno diálogo (Romenti, Valentini, Murtarelli & Meggiorin, 2016). Pearson (1989a, 1989c), ao tomar por fundamento as teorias de Habermas (1984, 1987), argumenta que as organizações têm o dever moral de dialogar. Para Bowen (2004), quando o público interno sabe que a partir de um processo de comunicação seus interesses foram considerados, estes sentem o respeito que lhes é devido. Convém observar que “o principal objetivo filosófico e pragmático do diálogo não é apenas para que as pessoas reconheçam a natureza inerentemente relacional de todo ser humano... [Mas para incitar as pessoas] a fazerem a escolha ética de mudar seus padrões dominantes de comunicação monológica para padrões mais dialógicos” (Stewart & Zediker, 2000, p. 227).

Ao e Huang (2019), em revisão de literatura exaustiva de 321 artigos publicados entre 1981 a 2014, destacam que a teoria dialógica é uma das contribuições teóricas mais significativas para o campo e traçam como agenda de pesquisa a aplicação da abordagem dialógica em plataformas tecnológicas diversas, como aplicativos móveis, entre outras: “*Through this research, several future research directions have been uncovered, for example, the application of dialogue approach to other ICT-based platforms such as mobile applications*” (Ao & Huang, 2019, p. 18). Para além do aspecto de comunicação dialógica em plataformas digitais, Kent e Li (2020) evidenciam que, apesar de muitos estudos tratarem do instrumento mídia social, não existem teorias de mídias sociais estabelecidas, sendo necessários aprofundamentos em estudos sobre suas características: redes, cultura, relacionamento e diálogo (Kent & Li, 2020).

Neste estudo, partiu-se da premissa de que a prática da comunicação dialógica de forma integral representa uma forma ética de promover a comunicação da organização com seus servidores. Promover a comunicação dialógica é proporcionar o fluxo de comunicação mais participativo nas instituições, possibilitando debates, comentários, sugestões etc. de forma a



escutar e considerar a opinião de todos que queiram participar do processo comunicativo organizacional. Assim, admite-se a dialógica como estratégia para estabelecer a comunicação interna de forma mais ética e eficaz, considerando a opinião e o conhecimento do público interno.

Convém ainda observar Gunson e Collins (1997) que de forma realista, explicitam que não basta as organizações oferecerem estruturas de comunicação “dialógicas” para seu público. Em um contexto tecnológico atual, diversas organizações estão adotando sistemas que podem proporcionar comunicação dialógica com seus *stakeholders*, dentre essas encontra-se a PRF, que considera a importância da comunicação e efetivamente oferece instrumentos de diálogo. No entanto, a análise mais pertinente se enquadra em questionar se as organizações estão realmente se comportando dialogicamente (Kent & Lane, 2017), o que direciona os estudos para aspectos metodológicos qualitativos ao se buscar compreender fenômenos em profundidade.

Portanto, partindo de duas lacunas de pesquisas recentes, aquelas desenvolvidas por Lee e Yue (2020) e Ao e Huang (2019), o estudo pretende compreender como os servidores e gestores da Polícia Rodoviária Federal (PRF) percebem a dialógica na comunicação interna da organização, adotando-se o foco na tecnologia *on line* de mídia social interna. Considerando que a PRF utilizou a ferramenta da empresa Facebook, denominada *Workplace*, de 2019 até 2021, para comunicação interna, sendo substituída por uma plataforma com desenvolvimento próprio com a utilização do aplicativo *Currents*, da Google. Assim, elege-se como pergunta de pesquisa: **em que medida a comunicação interna na PRF, com a utilização de mídias sociais internas, é percebida como dialógica?**

Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa foi investigar as percepções sobre aspectos dialógicos da comunicação interna na PRF com o uso de mídias sociais internas.

Objetivos Específicos



Na busca de concretizar o objetivo central, foram adotados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a intencionalidade organizacional no desenvolvimento da comunicação interna da PRF ao estabelecer o uso de suas mídias sociais internas;
- Identificar a percepção dos servidores da PRF quanto à intencionalidade organizacional sobre a comunicação interna por meio de mídias sociais internas;
- Descrever a percepção dos servidores quanto à efetiva contribuição das ferramentas tecnológicas de mídia social interna para o alcance da comunicação dialógica;

Justificativa

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) é uma instituição de dimensão nacional com unidades operacionais em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal. Essa capilaridade proporciona uma vasta atuação, mas também exige um importante fluxo de comunicação interna. Para Almeida (2003), a comunicação interna é essencial para o bom desempenho de uma organização, sobretudo na atualidade em que o fluxo de informações e necessidade de processamento em tempo hábil são essenciais.

Nesta perspectiva, a PRF transmite e recebe informações a partir da administração central em Brasília para todos os policiais rodoviários federais, até mesmo aos que atuam na fronteira mais extrema. Na composição desse diálogo, está a administração, representada por seus gestores e demais servidores, sendo administrativos e policiais rodoviários federais.

Atenta às melhores práticas de gestão, a PRF estabeleceu diversos objetivos organizacionais em seu planejamento estratégico 2021-2028. Dentre eles, na perspectiva Pessoas/ Recursos, destaca-se o objetivo estratégico: “Promover a proteção, a valorização e o reconhecimento de nossos profissionais” (Brasil, 2021 p. 2). Alinhando então, a estratégia organizacional com a preocupação com os servidores enquanto elementos fundamentais nos processos desempenhados pela PRF. Portanto, um caminho para promover a valorização e o reconhecimento dos servidores é a comunicação interna de forma mais dialógica (Taylor & Kent, 2014), oportunizando aos profissionais uma maior participação e maior possibilidade de manifestação enquanto colaboradores. Sendo importante também o fator motivacional que pode



promover melhor desempenho individual e por consequência uma melhor prestação de serviço à sociedade.

As atividades desempenhadas pelos policiais rodoviários federais diferem-se conforme características de cada rodovia federal em sua correspondente Unidade Federativa. Diferem-se no fluxo de veículos, nos tipos criminais mais comuns, nas vulnerabilidades sociais, nas características regionais etc. Portanto, a administração central também precisa de um conhecimento amplo da instituição. É relevante compreender as peculiaridades locais, para tratar as questões nacionais da forma mais completa nas tomadas de decisões. Para tanto, destaca-se a importância dos fluxos informacionais *top-down* e *bottom-up* (Ruck, 2017), pois a PRF atua na prestação de serviço em segurança pública, com entregas especialmente relacionadas à atuação individual de cada policial rodoviário federal. Portanto, oportunizar a comunicação de forma *bottom-up* é buscar maior assertividade, pois é possível agregar um maior número de informações para a tomada de decisão com a contribuição dos policiais rodoviários federais. Para Tessi (2012) escutar os trabalhadores é fundamental, segundo o autor esta é a decisão mais inteligente e estratégica ao se tratar de comunicação interna.

Ao considerar a importância da comunicação interna sob o aspecto relacionado aos interesses dos servidores de todos os níveis hierárquicos, além de permitir uma melhor tomada de decisão, privilegia a ética na comunicação interna. Especialmente ao promover o diálogo e a expressão da divergência de opiniões. Vindo a possibilitar a tomada de decisão baseada no amplo debate na organização. Convém ressaltar que “as organizações que priorizam modelos lineares e reducionistas de gestão e de relacionamento, apostando em papéis sociais definidos, no qual empregados e sociedade se comportam somente de acordo com os interesses organizacionais, contradizem o pensamento contemporâneo” (de Lourdes Oliveira, 2013, p. 212).

Nesse contexto, a contribuição com pesquisa empírica poderá fornecer novos subsídios para a construção de uma comunicação interna mais atenta às questões relativas aos interesses dos servidores. Apresentando à comunidade acadêmica a possibilidade de utilização de ferramentas tecnológicas na evolução dialógica. Identificando elementos fundamentais que poderão servir de parâmetros para diversas organizações, proporcionando a gestão da comunicação interna mais dialógica especialmente no âmbito da PRF.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentadas construções teóricas clássicas e contemporâneas sobre os fenômenos e os objetos associados ao construto “comunicação interna dialógica”, no contexto em que se insere a presente pesquisa, com destaque sobre o meio de comunicação mídia social interna. De forma a elucidar o direcionamento que se pretende, serão desenvolvidas questões conceituais sobre comunicação social. Especialmente aspectos relacionados às principais teorias da comunicação, para de forma macro, poder construir um relacionamento conceitual pertinente. O desdobramento subsequente direciona para a compreensão sobre a comunicação organizacional, suas funções, características e subdivisões. Para então, delimitar o tópico seguinte: comunicação interna, um componente da comunicação organizacional com foco nos *stakeholders* internos.

Em complementação à composição teórica que engloba aspectos pertinentes à comunicação social, seguem noções sobre o entendimento acerca de comunicação dialógica. Ao formatar a composição de características que formam o conteúdo relacionado à comunicação dialógica é preciso conhecer um pouco mais sobre o objeto selecionado, a ferramenta de mídia social interna. Com foco na descrição de quais elementos se relacionam com a possibilidade de promover a comunicação dialógica.



Assim, para compor o referencial teórico, finaliza-se com a abordagem sobre a relação do uso de meios de comunicações tecnológicos e comunicação dialógica. De forma a



desenvolver a base teórica, a figura 1 apresenta a comunicação social como primeira temática circular abrangente. O que traz a base para tratar de seus desdobramentos. Assim, a figura demonstra mais dois assuntos concêntricos, com conteúdos relativos à comunicação organizacional e a comunicação interna de forma englobada. Ao se tratar de comunicação interna foi selecionada a utilização de mídias sociais internas como foco mais específico. Por fim, as teorias relativas à comunicação dialógica perpassam todos os assuntos tratados ao longo do referencial teórico como um abrangente pano de fundo que possui também a importância por suas características próprias. Portanto, na figura 1 compreende-se a comunicação dialógica como a teoria que se enquadra em todos os campos conceituais.

2.1 Estrutura do processo comunicativo

Convém inicialmente ressaltar que informar e comunicar não são sinônimos, são conceitos que por vezes são confundidos, mas que possuem características distintas. Para Wolton (2010) a comunicação é mais complexa que a informação, porém não existe comunicação sem informação. Em complementação, Sosa (2002) resalta que o ato de informar é a ação solitária, quando se atua em uma só direção, quando alguém transmite uma informação e outro recebe, sem maiores interações. Chinem (2017) destaca que comunicar “tem o sentido de participação, em interação, em emissão ou recebimento de informação nova” (Chinem, 2017, p. 10). Com estas considerações, o presente trabalho se alinha com o preconizado pela ideia de comunicação. Assim, para a melhor compreensão sobre o processo de comunicação, pode-se partir de dois grandes grupos, comunicação enquanto aspecto social e enquanto conjunto de elementos técnicos no processo de troca de informações.

Churchill Junior e Peter (2012) de forma concisa esclarecem que comunicação é a transmissão de mensagens de um emissor para um receptor e vice-versa. Já Watzlawick, Beavin e Jackson (1967), representantes da escola da psicologia humanista, fundamentada na comunicação e na interconexão humana, apresentam a comunicação em uma dimensão social composta pela interação entre as pessoas, não sendo apenas expressão de mensagens. Segundo os autores, a comunicação não pode ser analisada apenas sob o aspecto técnico comunicativo, pois ao transmitir uma mensagem pretende-se a indução de algum efeito sobre a outra pessoa.



Gerbner (1973) define, ainda, que o processo de comunicação se inicia com a percepção sobre um evento que conduz a uma reação através dos meios disponíveis, elaborando-se um produto, com forma e dentro de um contexto, assim encaminhando o conteúdo com alguma consequência.

Partindo desta breve síntese conceitual, é preciso caracterizar os elementos que dão corpo ao processo de comunicação. O linguista russo Roman Jakobson foi pioneiro em estruturar o processo comunicativo (Santee & Temer, 2011), delimitando os elementos principais: emissor, canal de comunicação, mensagem, referente, código e receptor. Estes elementos são tão essenciais que eles podem até se confundir, no entanto a falta de algum desses leva à inexistência de comunicação. Para Araújo (2000) a composição do processo comunicativo em termos organizacionais possui:

Um emissor, ao qual cabe a iniciativa, atento às características sociais e culturais do seu público e que tem a intenção de intervir na realidade social; um receptor, dono de um repertório cultural e linguístico, ao qual assiste o direito (relativo) de participação no processo de comunicação e do qual se espera receptividade às propostas do emissor; uma mensagem, ajustada às possibilidades de decodificação do receptor e que também pode provir deste receptor, desde que conformada nos parâmetros do emissor; um canal, adequado às possibilidades institucionais e/ou às características culturais do receptor. (Araújo, 2000, p. 71).

Para explicar o processo de comunicação, Lasswell (1948) contribuiu com o estudo das seguintes partes: quem; diz o quê; em qual canal; para quem; com que efeito. O modelo de Lasswell (1948) por apresentar os elementos de forma simples serviu de base para novas proposições e críticas. Convém destacar o modelo mais evoluído de comunicação, que desconsidera o padrão linear, propondo o modelo em espiral. Dance (1967) quebra o paradigma da comunicação estática, orientando que o movimento da comunicação segue a direção do tempo, em uma evolução espiral, que não retorna da mesma forma.

Outros componentes devem ser observados no processo comunicativo, tais como objetivos, ruído, significado e *feedback*. O *feedback* é conhecido como a resposta, no entanto, Capucho (2003) ressalta que o *feedback* vai além de um simples processo de resposta, mas, sim, a composição de um discurso em comum, com a matização de informações de todas as partes do processo. Cada elemento do processo comunicativo precisa ser observado com suas peculiaridades para análise do desenvolvimento da comunicação.

No mundo contemporâneo, o poder da comunicação é evidenciado pela facilidade de alcance com o avanço tecnológico. O que torna a comunicação um processo maior que a divulgação ou transmissão de informações, mas um fenômeno social (Kunsch, 2014). Portanto,



ao se tratar de fenômenos sociais é preciso evidenciar a constante evolução social, mudanças que a todo momento integram o cotidiano humano. As tecnologias não existem por si só, são elementos que trazem aspectos inovadores na sociedade. Assim também, as tecnologias fazem parte da evolução da sociedade em seu modo de comunicar. Segundo Terra (2015), para além do domínio sobre novas tecnologias em comunicação encontra-se a busca por compreender o desenvolvimento do público, como se modifica, apresentando novas nuances e características que são motivadas conforme novas tecnologias. Saad (2020) apresenta a noção de que diante de tantas ferramentas tecnológicas disponíveis para a comunicação acontece um processo duplo que por um lado oferta:

Uma ação comunicativa veloz, imediata, desintermediada, desterritorializada e equalizadora de vozes e hierarquias; porém, de outro lado, temos essa mesma ação comunicativa atuando como um vetor de mudança global que traz a necessidade de resignificação do que tradicionalmente era entendido como comunicação e sociedade (Saad, 2020, p.153).

Assim, Saad (2020) atualiza a perspectiva moderna quanto ao momento de mudanças aceleradas sobre a compreensão da dimensão comunicacional. Que traz uma série de implicações sociais e culturais.

A complexidade do processo comunicativo, composto por diversos elementos, está em constante evolução. As mudanças frequentes em tecnologias permitem à sociedade desenvolver cada vez mais o processo comunicativo, promovendo aspectos mais ricos na comunicação dialógica. Com possibilidades de interações *on line*, por áudio, por vídeo etc. Assim como a sociedade, que muda constantemente, as organizações precisam estar atentas às possibilidades em comunicação interna.

Convém ainda ressaltar que a comunicação por diversas vezes é utilizada como instrumento de poder, sendo desviada da sua função essencial (Duarte & Monteiro, 2009). Os autores destacam que em algumas instituições, os gestores utilizam o instrumento da comunicação interna apenas como mecanismo de disseminar ações realizadas, transmitir informações gerais e algumas vezes autopromoção velada. Assim, menosprezam o real potencial da comunicação interna para o sucesso organizacional. Essa observação é constatada por Chan, Silveryhorne e Hung (2006) ao afirmarem que a maioria das organizações não presta atenção à satisfação dos funcionários quanto à comunicação interna. É preciso perceber que o processo de comunicação deve integrar além de meios, formas, recursos e canais, também intenções (Torquato, 2015).



Terra (2018) enfatiza que as mídias sociais estão em constante evolução e progressiva mudança, porém a essência desse caminho é a possibilidade da “comunicação em mão dupla, a possibilidade de interação, participação e colaboração de diversas vozes, a capacidade de resposta e retorno [...] independente de ferramental” (Terra, 2018, p. 8).

Desta forma, para este estudo, admite-se que ao se pesquisar o potencial dialógico de um instrumento de comunicação interna, não apenas se observa a ferramenta em si, mas essencialmente, os comportamentos de quem a opera.

2.2 Comunicação Organizacional

Assim como na sociedade, nas organizações, a comunicação com os *stakeholders* internos é formada por elementos técnicos, sociais e de poder que são integrados e cuidadosamente selecionados (Torquato, 2015). Scroferneker (2008) diferencia dois momentos históricos da comunicação organizacional. O primeiro, derivado da revolução industrial em conjunto com as ideias mecanicistas, colocando a comunicação organizacional como uma peça de engrenagem, um mero instrumento de gestão, com ordens administrativas e informações para o trabalho (Scroferneker, 2008). Já em um momento mais recente, as organizações são entendidas como sistemas e a comunicação organizacional como processos orgânicos e dinâmicos (Scroferneker, 2008). Assim, se apresentando de forma mais complexa, superando a visão reducionista, a comunicação organizacional pode ser analisada como “fenômeno, processos, interações humanas, meios etc., há que se considerar, na sua abrangência, as expressões ou manifestações que permeiam suas mensagens e mídias internas, institucionais e mercadológicas” (Kunsch, 2010, p. 43-44).

Kreps (1990) delimita que a comunicação organizacional tem o papel informacional para os integrantes de uma organização. No entanto, em um mundo globalizado, em constantes transformações, com cidadãos cada vez mais exigentes, convém ressaltar o surgimento do papel estratégico para a comunicação organizacional. Para Knusch (2006) os processos interativos viabilizam o conjunto complexo organizacional na consecução de seus objetivos e sobrevivência. E sintetiza afirmando que “A organização é um fenômeno comunicacional



contínuo” (Knusch, 2006, p. 167), que comunica e é fruto da comunicação (McPhee & Poole, 2001).

Kunsch (2010) ressalta as três dimensões da comunicação organizacional: a instrumental, a estratégica e a humana. A primeira e mais elementar pode ser caracterizada como a mera transmissão de informações. A dimensão estratégica apesar de se assemelhar com a instrumental pode ser compreendida como o conjunto de ações comunicativas de uma organização que articula tanto internamente quanto externamente a disponibilidade e o recebimento de informações quanto às visões, aos propósitos e às metas da organização (Andrews; Herschel & Baird, 1996).

Van Riel (1995) desenvolve a ideia de que a comunicação corporativa possui a função de facilitar o relacionamento das organizações com seus stakeholders, como um instrumento de gestão, sendo considerada também como uma dimensão estratégica. O autor subdivide a comunicação organizacional em atividades diversas: relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa (Van Riel, 1995). A dimensão humana considera o ambiente organizacional como uma realidade social (Kunsch, 2010).

James Taylor (1993) desponta com a visão mais ousada da comunicação organizacional, alterando a perspectiva da comunicação *nas* organizações para a comunicação *como* organização. “Uma organização não é uma estrutura física, um conjunto de pessoas ou computadores, unidos por canais materiais de comunicação, mas uma construção feita de conversas” (Taylor, 1993, p. 22). As palavras de Taylor (1993) ilustram o quanto são relevantes as interações humanas. Morgan (1996) destaca que a natureza verdadeiramente humana das organizações encontra-se na necessidade de serem fundamentadas nas pessoas e não em técnicas. Nessa perspectiva, Kunsch (2010) discorre que ao se analisar a dimensão humana da comunicação organizacional observa-se que as pessoas “necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e interesses dos proprietários e nos lucros da organização” (Kunsch, 2010, p. 48). **Para fins do trabalho realizado, buscou-se investigar especialmente o funcionamento da dimensão humana, considerando as percepções dos gestores e dos servidores.**



2.3 Comunicação Interna

As definições de comunicação interna convergem para um sistema de compartilhamento de mensagens entre integrantes de uma organização com objetivos de interação humana, desenvolvimento de tarefas e coordenação de objetivos, entre outros (Kreps, 1990). A comunicação interna pode ser classificada como informativa, diretiva, interativa e indireta (Dzamtoska, Matlievska & Denkova, 2013). Para os autores, a comunicação interna se caracteriza em informativa quando possui a função de transmitir informações específicas, sobre eventos, atividades etc. A função diretiva enquadra-se na visão mecanicista da administração e possui como direcionamento o fornecimento de diretrizes e supervisão direta às diretrizes impostas. A outra classificação refere-se à troca mútua de informações, sendo denominada interativa. A quarta classificação sugerida por Dzamtoska, et al. (2013) refere-se à comunicação praticada em casos de mudanças aceleradas na organização, para mobilizar a organização, usando todos os canais disponíveis. Para fins do estudo foca-se a **classificação interativa da comunicação interna** para observar as interações entre gestores e servidores, ao utilizar mídias sociais internas como instrumento de diálogo.

Em outro prisma, a comunicação interna pode ser diferenciada quanto a formalidade, sendo a formal dentro do regramento da organização e a informal ocorrendo fora do regramento da organização (Oliveira & Alencar, 2013). Segundo Hernández e Pulido (2011) a comunicação formal é composta por informações que são documentadas, com a possibilidade de registro, acompanhamento e recuperação. Para os autores a comunicação informal pode ser composta por comentários e sugestões que podem ser transmitidas nos formatos de boatos, fofocas, com uso até mesmo de sarcasmo. De modo geral, todo assunto relativo à organização que não é tratado de forma oficial por servidores pode ser considerado comunicação informal (Hernández & Pulido, 2011). A comunicação informal é também importante forma de obtenção de conhecimento e muitas vezes pode subsidiar informações para os canais formais.

A comunicação interna também pode ser analisada quanto ao deslocamento, podendo ser horizontal: entre funcionários e vertical: com diferenças hierárquicas (Postmes, Tanis & Wit, 2001). A comunicação horizontal refere-se à interação interpessoal e socioemocional entre colegas que se encontram em um mesmo nível hierárquico (Torquato, 2015).



Em contraste com a comunicação horizontal, a comunicação vertical refere-se à relação de trabalho em diferentes níveis hierárquicos, podendo ser *top-down*, quando os funcionários recebem informações das organizações e *bottom-up*, sendo relativa à capacidade dos funcionários, em menor hierarquia, de opinar, participar dos assuntos e dar *feedback* (Postmes, Tanis & Wit, 2001). Convém ressaltar que, para existir a comunicação *bottom-up* é fundamental que as informações transmitidas das bases cheguem até o topo. Pois, não há que se falar em comunicação se não existir a figura do receptor.

Em tendência contemporânea, as organizações que se formulam em bases orgânicas e flexíveis permitem que as fronteiras tradicionais sejam eliminadas, possibilitando fluxos circulares e transversais de comunicação (Kunsch, 2003). Por outra perspectiva, Kennan e Hazleton (2006) apontam que a comunicação interna “frequentemente se torna uma espécie de atividade exploratória, na qual os funcionários são solicitados a fornecer mais para as metas e objetivos organizacionais sem um compromisso verdadeiro e contínuo da organização com eles” (p. 319). Ruck e Welch (2012), em revisão de estudos acadêmicos e de consultorias sobre a confiabilidade de pesquisas de satisfação em comunicação interna, evidenciaram que as pesquisas se voltam essencialmente para questões voltadas ao gerenciamento. Portanto, enfatizam que é preciso avaliar o valor da comunicação interna para os funcionários (Ruck & Welch, 2012). “Um ambiente de comunicação em mudança exige novas abordagens de avaliação com ênfase nas comunidades, conteúdo e diálogo, em vez de volume e canais” (Ruck & Welch, 2012, p. 301).

Para Machiori (2008) quando a comunicação interna é vista como uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre gestores e servidores, esta tem a capacidade de manter viva a identidade organizacional. Outro autor que compartilha da importância do diálogo na comunicação interna é Tessi (2012). Ele descreveu sete premissas que direcionam a comunicação interna para a efetividade. Destacando a importância de ouvir os servidores como a primeira premissa. Ao desenvolver as melhores práticas em comunicação interna, Tessi (2012) enfatiza a importância em oferecer a palavra e complementa que o compromisso dos gestores é evidenciado ao oportunizar o diálogo, de forma a fugir do racional, da mera informação. Abarcando especialmente o aspecto emocional.

Sobre a evolução das pesquisas de caráter científico na temática comunicação interna, Lee e Yue (2020) selecionaram os periódicos com os maiores fatores de impacto e que mais



publicaram sobre comunicação interna. Analisaram a evolução dos estudos sobre o tema, entre 1970 e 2019. A análise foi do tipo quantitativa e apontou diversos aspectos. Destacou o crescimento dos estudos em comunicação interna, apontando tratar-se de um tema atual e de interesse acadêmico (figura 2).

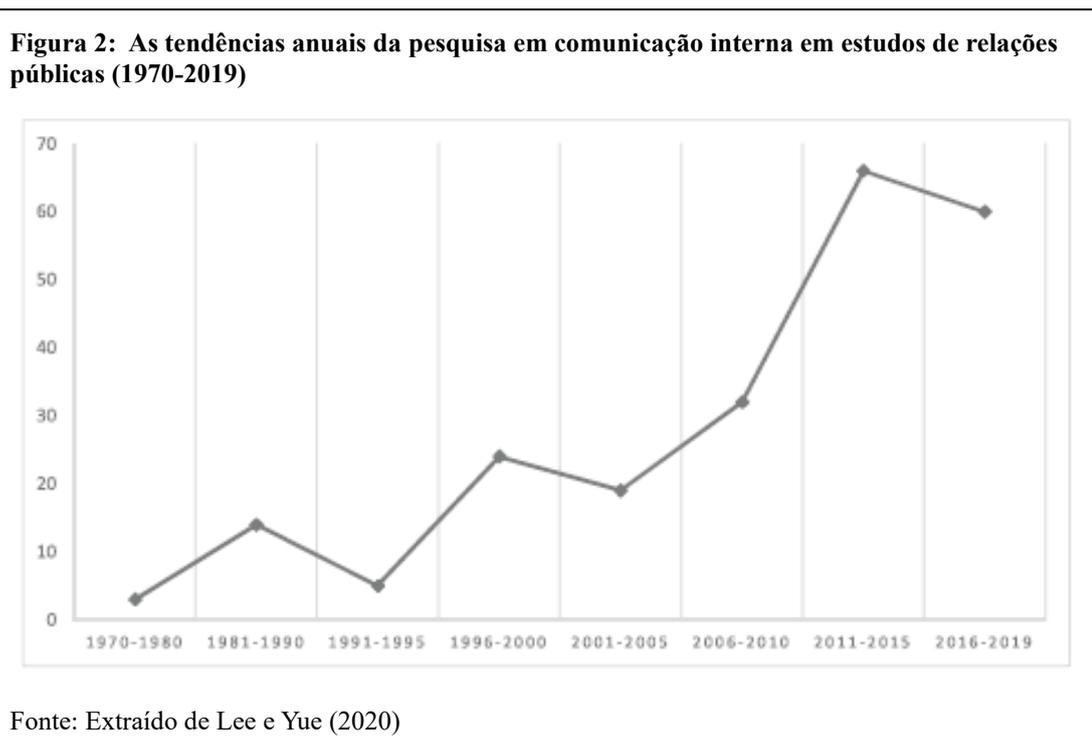




Tabela 1: Tópicos investigados em pesquisa de comunicação interna em relações públicas entre 1970-2019.

Tópicos	1970-1990		1991-2000		2001-2010		2011-2019		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	0	0
Descrições de práticas de comunicação interna	8	50	6	22	9	19	14	11	37	17
Comunicação interna e gerenciamento de problemas / crises	1	6	2	7	5	11	23	17	31	14
O papel das relações públicas (RP) na comunicação interna	2	13	5	19	6	13	14	11	27	12
Percepções, atitudes, conhecimento dos funcionários	2	13	2	7	9	19	12	9	25	11
Comunicação interna, mídia e tecnologia	1	6	2	7	3	6	14	11	20	9
Comportamentos de funcionários	0	0	0	0	3	6	15	11	18	8
Engajamento dos funcionários	1	6	0	0	1	2	12	9	14	6
Liderança	1	6	1	4	1	2	11	8	14	6
Comunicação interna e gestão de mudança	0	0	4	15	7	15	1	1	12	5
Comunicação interna e cultura organizacional	0	0	4	15	1	2	3	2	8	4
Comunicação interna e ética	0	0	0	0	1	2	8	6	9	4
Outros (ex.: medição, educação, diversidade)	0	0	1	4	1	2	6	5	8	4
TOTAL	16	100	27	100	47	100	133	100	233	100

Fonte: Adaptado de Lee e Yue (2020)

Referente à evolução dos tópicos investigados em pesquisas, é possível observar a importância do tema comunicação interna e ética, abrangendo dentre os conteúdos, a comunicação dialógica a partir de 2011 (tabela 1). A relevância de estudos, relacionando mídias, tecnologias e comunicação interna também se apresenta na tabela 1. Mostrando uma temática recente, especialmente ao tratar de tecnologias com perspectiva dialógica diante da rápida evolução.

O estudo de Lee e Yue (2020) também investigou os países que mais contribuíram com as pesquisas em comunicação interna (tabela 2).

Tabela 2: Origem das contribuições em Comunicação Interna entre 1970-2020

CONTINENTE	n	%
América do Norte	113	50,7%
Europa	75	33,6%
Ásia	24	10,8%
Oceania	6	2,7%
África (África do Sul)	5	2,2%

Fonte: Adaptado de Lee e Yue (2020)

Ao considerar o conjunto dos países, agrupados por continentes, observa-se que nenhum país da América do Sul se apresentou como indutor de relevante publicação científica



internacional. Fato que norteia o direcionamento do referencial teórico para produções internacionais e estimula o empenho para a produção científica nacional sobre a temática.

2.3.1 Meios de Comunicação Interna

Assim como a comunicação de massa, a comunicação interna também é desenvolvida sobre fundamentos da teoria da comunicação, ou seja, elementos da comunicação são relevantes nos processos comunicativos. Estes elementos podem ser analisados de forma individualizada ou em conjunto. Partindo do emissor, considerando o conhecimento sobre o receptor, em seguida na escolha da mensagem e definindo a melhor forma de transmiti-la (Cameron & Mccollum, 1993; Welch, 2012). O fenômeno que se destaca atualmente é a midiaticização da sociedade e das práticas sociais, o que torna a cultura e a mídia matizadas. Para Barichello (2014), “... as tecnologias de informação e comunicação e seus usos sociais têm alterado as possibilidades de ver e de ser visto, de interagir a distância, de representar e identificar o real...” (Barichello, 2014, p.38)

Referente aos meios de comunicações, Dévényi (2016) afirma que a escolha do meio mais adequado deve considerar, além do perfil do receptor quanto ao nível de qualificação, o tamanho da organização e a cultura organizacional. Para discutir canais de comunicação destaca-se a teoria da riqueza de mídia de Daft e Lengel (1986). A teoria analisa a riqueza de um meio e a equívocidade para determinar a eficácia de um meio de comunicação. Ou seja, classifica e avalia os meios de comunicações conforme seus potenciais de sucesso e de erro. Daft e Lengel (1986) destacam quatro características que trazem valor aos meios: imediatismo de *feedback* ou interatividade, o uso de pistas verbais e não verbais, linguagem natural e foco pessoal. Assim os autores sugerem um rol de meios e possibilidades de análises conforme os critérios mencionados.

Em pesquisa embasada na teoria de riqueza de mídia, Artiz, Walker e Cardon (2017) concluem que equipes bem coordenadas são mais propensas a usar canais mais ricos com *feedback*. Os autores ainda sugerem que a teoria da riqueza de mídia pode fornecer uma base para a compreensão de como melhorar a satisfação da comunicação interna em uma variedade de contextos. Em uma referência abrangente, para uma efetiva comunicação interna é preciso analisar também a frequência, bidirecionalidade, formalidade e conteúdo (Mohr & Nevin,



1990). Diante de relevantes estudos, é possível inferir a riqueza da mídia social interna enquanto instrumento que disponibiliza diversidade de recursos.

A evolução tecnológica disparou em acelerado um movimento de comunicação que vem retirando o poder das grandes mídias tradicionais e oportunizando que cada um, enquanto indivíduo ou empresa seja também indutor de influência (Terra, 2010). Nessa perspectiva, os meios de comunicação não se apresentam mais como meros veículos de transmissão de mensagens e conteúdos, mas como transmissores de sentido social (Chamusca & Carvalhal, 2010). Chamusca (2010) subdividiu as mídias em cinco classificações, conforme o grau de interação: analógica impressa (sem interação), analógica eletrônica (pouca interação, apenas com comandos simples como ligar e desligar), digital *off-line* (são mídias com uso de computador, porém desconectados do *ciber* espaço, possui pouca interação ainda), digital *on-line* não dialógica (não possui interação direta apesar da conexão no *ciber* espaço) e digital *on-line* dialógica (permitindo a intervenção com o maior nível de interação). Diante das possibilidades de mídias, a que mais vem chamando a atenção é a digital *on-line* dialógica que segundo Terra, Dreyer e Raposo (2021) abrange conceitos centrais de sociabilidade, conexão, redes digitais e interação.

2.4 Comunicação Dialógica

A comunicação dialógica foi tratada em diversos estudos, como Freeman e Reed (1983) e Grunig e Hunt (1984) e Johannesen (2008). Já no início da teoria dialógica, Johannesen (2008) em sua primeira versão, publicada em 1975, apontou características do diálogo como autenticidade, inclusão e espírito de igualdade mútua. Demonstrando conceitos que relacionam a comunicação com atitudes, princípios ou orientação dos participantes da relação comunicativa, se distanciando de um mero método, técnica ou formato específico. Convém destacar estudo de Cherwitz (1977) que, ao buscar compreender a retórica como epistêmica, trouxe a compreensão de que “a retórica epistemologicamente relevante, portanto, não deve ser vista como um enunciado individual no vácuo, mas, sim, como um processo dialógico ou uma série de discursos cujo efeito cumulativo é epistêmico” (Cherwitz, 1977, p. 217-218). No Brasil, um



expoente da teoria dialética foi Paulo Freire que relaciona o diálogo com a natureza do ser humano, ressaltando que por meio do diálogo é possível ter melhor compreensão e mudar a realidade (Freire, 1999).

O poder da comunicação não pode superar as questões éticas comunicativas. Nessa concepção, Burber (1982), um dos pioneiros no estudo sobre teoria e pesquisa sobre o diálogo, acreditava que a dialógica é implicitamente focada em ética, na medida em que os envolvidos devem compreender a comunicação como o objetivo de uma interação, em uma relação de franqueza e respeito. Seu trabalho pontua por fundamentos: a reciprocidade, a mutualidade, o envolvimento e a abertura. Um dos primeiros estudos aplicado ao campo da comunicação organizacional foi desenvolvido por Perason (1989b, 1989c). Pearson (1989c) com base em Habermas e Johannesen conclui que “a prática de relações públicas é ética na medida em que é dialógica” (Pearson, 1989c, p. 376). E diversas contribuições podem ser observadas nas obras de Person, especialmente ao transpor a barreira abstrata para um conjunto concreto de recomendações no campo da comunicação dialógica.

A comunicação dialógica não deve ser confundida com a mera conversa, “a comunicação dialógica é uma forma específica de comunicação que visa a criação de conversas dialógicas que resultam em diálogo” (Romenti, et al., 2016, p. 329). Para Kent e Taylor (1998), a comunicação dialógica pode ser compreendida como um dar e receber comunicativo, existindo troca negociada de ideias e opiniões. Arnett, Arneson e Bell (2006) conceituam o diálogo como a troca comunicativa feita por agentes, que além de permanecerem dentro de seus próprios ambientes se abrem para o ponto de vista do outro, construindo entendimentos que emergem no discurso, construindo um texto comum ao evento comunicativo formado pelos participantes. Em perspectiva mais atual, considerando o campo tecnológico, Kent e Chen (2017) esclarecem que o diálogo genuíno pode ser melhor alcançado conforme a quantidade de recursos em uma interação.

Colaborando com a construção conceitual, Kent e Taylor (1998) construíram a base para os estudos da comunicação dialógica em relações públicas. Com base nos ensinamentos de renomados autores, Kent e Taylor (1998) afirmam que “a comunicação dialógica se refere a um tipo particular de interação relacional, aquela em que existe um relacionamento. O diálogo é mais um produto do que um processo” (p. 323). Dentre as maiores contribuições de Kent e Taylor



(1998), destaca-se a listagem das cinco estratégias para facilitar a construção de relacionamentos dialógicos por meio da internet.

As teorias são subsídios preciosos para a construção de novos achados nas ciências. Portanto, para fins deste estudo, a operacionalização será balizada pela teoria dialógica em Relações Públicas preconizada por Kent e Taylor (2002) que apontam princípios norteadores. Partindo do entendimento de que é preciso descrever o diálogo como uma orientação ética e eficaz para a prática de relações públicas, Kent e Taylor (2002) detalham alguns princípios básicos. Ao sintetizar entendimentos teóricos semelhantes de diversos autores, Kent e Taylor (2002) estabelecem que:

O diálogo como orientação inclui cinco características: 1) mutualidade, ou o reconhecimento das relações organização-público; 2) proximidade, ou temporalidade e espontaneidade das interações com públicos; 3) empatia, ou apoio e confirmação de objetivos e interesses públicos; 4) risco, ou a vontade de interagir com indivíduos e públicos em seus próprios termos; e, finalmente, 5) o compromisso, ou a medida em que uma organização se entrega ao diálogo, interpretação e compreensão em suas interações com os públicos (p. 24-25).

Os cinco princípios descritos por Kent e Taylor (2002) são fundamentos que podem ser desdobrados em características e comportamentos que promovem a verdadeira comunicação dialógica.

2.4.1 Comunicação dialógica digital

Historicamente a comunicação é exercida pela natureza física do canal utilizado. Distinguindo em comunicação visual, comunicação escrita e comunicação oral, no entanto a tecnologia digital possibilitou a união de expressões escritas, orais, visuais em uma mesma mensagem (Torquato, 2015). O que torna o processo comunicativo mais amplo e com maiores possibilidades de conexões. As possibilidades da comunicação em redes tornam infinitas as combinações da relação emissor-receptor (Torquato, 2015). Proporcionando também, o desenvolvimento de mídias cada vez mais ricas. Partindo dos jornais impressos a meios completamente digitais, a evolução gera a amplitude de características que facilitam a comunicação. Assim, a disponibilidade de informações cada dia mais acessível é



complementada com a oportunidade de interação entre o público, de forma que o receptor passivo se torna sincronicamente um emissor (Kunsch, 2018).

No entanto, apesar do potencial de interação por meio da internet, para Taylor e Kent (2004) isso não significa necessariamente que se concretiza a genuína comunicação dialógica. Para a compreensão dos princípios dialógicos na internet, Kent e Taylor (1998) propuseram cinco características: (1) *loops* dialógicos, (2) facilidades da *interface*, (3) conservação dos visitantes, (4) geração de visitas de retorno e (5) utilidade da informação. Ao passar dez anos de publicações analisando questões relativas a dialógica na internet a partir de Kent e Taylor (1998), McAllister-Spooner (2009) desenvolveu uma revisão de publicações. A principal conclusão foi de que no geral as organizações não utilizam totalmente a capacidade dialógica da internet, independentemente do tamanho e tipo de organização.

De fato, Watkins (2017) apontou que as mídias sociais oferecem uma plataforma de interação que pode resultar no diálogo entre organizações e públicos diversos. No entanto, Linvill, McGee e Hicks (2012) apontaram que apesar do potencial dialógico de construção *on line*, as organizações tendem a utilizar os recursos de comunicação apenas como plataforma para disseminação de informações. No mesmo sentido, Bortree e Seltzer (2009) afirmam que para diversas organizações é suficiente a criação de perfis em redes sociais e a respectiva disponibilidade de conteúdo, para considerar como efetiva a comunicação dialógica. Sommerfeldt et al. (2012) buscaram compreender o motivo da não consecução do potencial dialógico digital por organizações e dentre suas observações destacaram uma compreensão passiva das ferramentas que deveriam ser complementadas com práticas tradicionais de relações públicas. Gao (2016), ao analisar a comunicação digital na China, observou a prevalência da comunicação unilateral, constatou que a presença das organizações sem fins lucrativos nas redes sociais não é razão suficiente para incentivar a participação do público.

Em revisão de literatura, Wirtz e Zimbres (2018) observaram que a não utilização dos aspectos dialógicos possíveis em plataformas digitais, está muito mais relacionada com a não intenção de utilizar do que da falta de conhecimento dos profissionais responsáveis pelas comunicações das organizações. Portanto, características dialógicas precisam estar presentes para considerar que o objetivo dialógico foi concretizado. A mera disponibilização de ferramentas com potenciais dialógicos não representa a efetiva comunicação dialógica (Kent & Taylor, 1998). Assim, em complementação às cinco características definidas por Kent e Taylor



(1998), Yang, Kang e Cha (2015) definiram uma escala capaz de medir a comunicação dialógica entre as organizações e seus públicos. Foram definidos 28 itens em 9 subfatores, a partir dos fatores mutualidade e abertura. A escala apresenta itens que serão utilizados também como base para análise das observações empíricas na pesquisa que se propõe neste projeto. Destacando a importância de se analisar itens como: 1) mutualidade, 1.1) colaboração, 1.2) fundamentação, 1.3) empatia, 1.4) igualdade, 1.5) capacidade de resposta, 1.6) respeito, 2) abertura, 2.1) acessibilidade 2.2) genuinidade, 2.2) transparência (Yang, Kang, e Cha, 2015).

Ao analisar a percepção dos policiais rodoviários federais em confronto com as percepções dos gestores de nível estratégico sobre as principais características da comunicação dialógica, buscou-se inferir como se apresenta a comunicação dialógica na utilização da mídia social interna na PRF.

2.4.1.1 Mídia Social Interna

Tomando por base as definições de mídia social (Kaplan & Haenlein, 2010) e mídia social corporativa (Leonardi, Huysman, and Steinfield, 2013), a mídia social interna (MSI) pode ser definida como uma plataforma de comunicação amigável e de visibilidade intraorganizacional na qual, colegas e gestores podem se comunicar, interagir, conectar e tornar mais amigável a vida organizacional. Leonardi, et al. (2013) utilizam a denominação mídia social corporativa e assim a define:

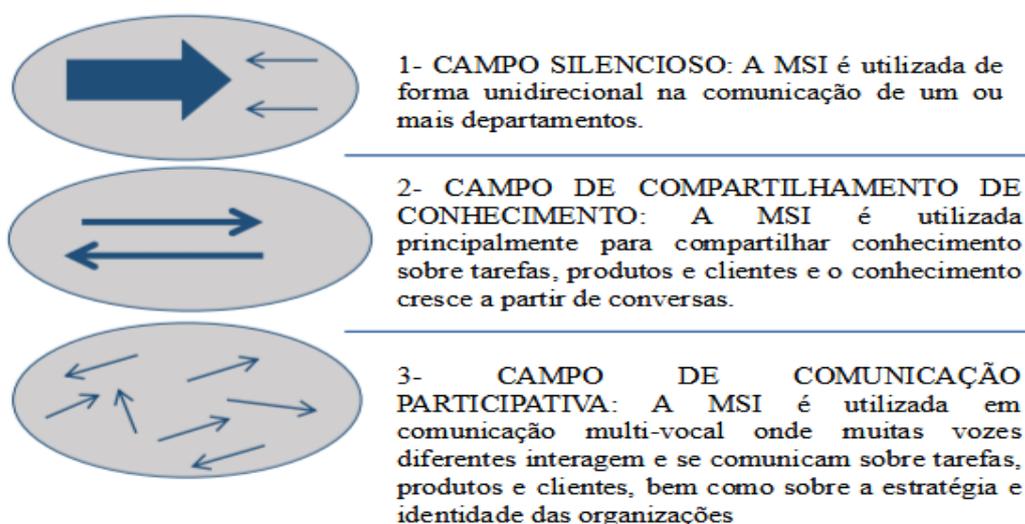
plataformas baseadas na web que permitem aos funcionários (1) comunicar mensagens com colegas de trabalho específicos ou transmitir mensagens para todos na organização; (2) indicar explicitamente ou revelar implicitamente determinados colegas de trabalho como parceiros de comunicação; (3) publicar, editar e classificar textos e arquivos vinculados a eles próprios ou a outros; e (4) visualizar as mensagens, conexões, texto e arquivos comunicados, postados, editados e classificados por qualquer outra pessoa na organização a qualquer momento de sua escolha (p. 2).

Rottner, Bovenberg e Leonardi (2019) destacam que a mídia social interna proporciona a interação, não apenas a mera possibilidade de comunicar. Madsen e Johansen (2019), evidenciam que a MSI proporciona a propagação da voz do funcionário ou o silêncio. Em outro aspecto Leonardi e Vaast (2017) apontam que as mídias sociais podem ser instrumentos de

comunicação, colaboração e construção de conhecimento. Para Wang e Yang (2020) o uso de mídias sociais pelas organizações pode auxiliar nas relações com seu público.

Estudos recentes (Haddud, Dugger & Gill, 2016; Sievert & Scholz, 2017; Ewing, Men & O’Neil, 2019; Men, O’Neil & Ewing, 2020; Heavey, Simsek & Kyprianou, 2020) com base nas teorias dialógicas buscaram identificar o potencial das mídias sociais internas para o engajamento dos funcionários. Na perspectiva das organizações que precisam de melhores funcionários, mais empenhados para promover melhores desempenhos. No entanto, poucos estudos enfatizam a perspectiva dos funcionários sobre a relação entre a dialógica, de forma a proporcionar uma comunicação mais ética e satisfatória com a utilização do instrumento de mídia social interna. Alguns relevantes são: Madsen e Johansen (2019) e Madsen (2020). E em colaboração ao estudo tomou-se por referência Madsen (2018) que buscou compreender se a mídia social interna proporciona uma comunicação participativa nas organizações. O estudo foi realizado em organizações dinamarquesas. Como resultado da pesquisa, o autor (2018) apresentou três possibilidades de tipos de comunicações disponíveis pela mídia social interna: 1) um campo silencioso, 2) um campo de compartilhamento de conhecimentos e 3) um campo de comunicação participativa, conforme figura 3. Ao analisar os campos de comunicação é possível identificar a forma como as organizações se comportam e oportunizam o diálogo.

Figura 3: Três tipos de campos de comunicação a partir da Mídia Social Interna.



Fonte: adaptado de Madsen (2018)

Madsen (2018) concluiu que a MSI é uma ferramenta de comunicação que funciona como um palco interativo e dinâmico que não é dirigido pela gestão. O autor (2018) aponta que “comunicação participativa na MSI é um processo co-construído entre colegas de trabalho, gerentes intermediários e gerentes de topo” (Madsen, 2018, p. 13). No caso da presente pesquisa, com o objetivo de descrever a percepção dos PRF sobre a MSI foi possível inferir em quais campos de comunicação e em quais proporções se encontra a MSI na PRF, no período delimitado. E foi possível identificar, conforme entendimento de Madsen (2018), que os campos de comunicação não são determinados pela administração. São construídos em vários níveis, sendo possível encontrar diferentes campos de comunicação dentro de uma mesma instituição.

Em síntese, considerando os trabalhos analisados na revisão de literatura, foi elaborado o modelo de critérios para avaliação da presença da comunicação dialógica. O modelo apresenta fundamentação teórica constituída a partir de Kent e Taylor (2002); Pearson (1989 b) e Yang, Kang e Cha (2015). E encontra-se resumido no modelo teórico, conforme figura 4.

Figura 4: Modelo teórico



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kent e Taylor (2002); Pearson (1989 b) e Yang, Kang e Cha (2015)



A figura 4 mostra os principais critérios que nortearam a pesquisa. Sendo composto por aspectos relacionados à mutualidade, abertura, risco, comprometimento, interesse e temporalidade. Essa delimitação teórica teve por finalidade possibilitar a análise das entrevistas a partir de critérios que proporcionam as evidências sobre a comunicação dialógica.

Na presente pesquisa os critérios foram analisados como comportamentos relacionados com a forma de interação dos gestores em nível estratégico da PRF com os demais servidores, por meio de instrumentos tecnológicos para comunicação interna. Com a intenção de observar como é oportunizada, pretendida ou intencionada a comunicação dialógica por meio de ferramentas tecnológicas.



3. MÉTODOS

Ao analisar os mais relevantes estudos sobre comunicação dialógica, em plataformas tecnológicas, observa-se que as ferramentas apenas proporcionam facilidades para a promoção do diálogo. Portanto, o comportamento dos que as utilizam é um fator primordial para o nível da comunicação dialógica. Assim, considerando as funcionalidades do *Workplace* e da plataforma PRF On Line, que se apresenta como uma mídia rica, capaz de transmitir textos, sons, imagens, vídeos e transmissões ao vivo, o que disponibiliza uma grande capacidade de promoção da comunicação dialógica, foi relevante observar os comportamentos das pessoas envolvidas no processo comunicativo.

Considerando os aspectos delimitados: mutualidade, abertura, risco, comprometimento, interesse e temporalidade, em entrevistas aos gestores em nível estratégico, foi possível conhecer como consideram essas características. Observando se oportunizam o verdadeiro diálogo, se existe a intenção de oportunizar e quais os entendimentos a esse respeito. Em complementação, ao se analisar as respostas da amostra de servidores da PRF, foi observado como estes percebem a intencionalidade organizacional em estabelecer uma comunicação interna com ocorrência dialógica por meio de ferramentas tecnológicas, bem como a compreensão sobre a importância do tema. Com o diagnóstico sobre a ocorrência da comunicação interna dialógica foi possível enumerar os aspectos dialógicos percebidos na comunicação interna da PRF com o uso de mídias sociais internas

3.1. Tipo de Pesquisa e Abordagem

A pesquisa foi de caráter **exploratória**, buscando compreender o fenômeno da percepção dos servidores sobre a utilização da mídia social interna na comunicação interna da Polícia Rodoviária Federal (PRF), em confronto com a disponibilidade da organização. Conforme Marconi e Lakatos (2003), o tipo de pesquisa de campo exploratória visa “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (Marconi e Lakatos, 2003, p. 187). Baseia-se em investigação empírica de



fenômenos, explorando a configuração do caso com a finalidade de elucidar características de fenômenos similares com maior amplitude (Vennesson, 2008).

O tipo interpretativo refere-se ao estudo que se “apóia em uma estrutura teórica com o intuito de atingir uma explicação para casos particulares, que podem, por sua vez, conduzir à avaliação e ao refinamento de teorias existentes” (Peres, 2018 p. 98). A abordagem foi naturalista, uma metodologia que parte do mundo real na intenção de identificar padrões (Peres, 2018). Assim, possibilitando compreender um padrão geral sobre a percepção da ocorrência da dialógica na comunicação interna da PRF, envolvendo gestores em nível estratégico e demais servidores.

Neste caso, elegeram-se o **estudo de caso** como estratégia. Yin (1989) afirma que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (Yin, 1989, p. 23). Em busca das respostas capazes para a pergunta de pesquisa formulada, foi utilizado o **método qualitativo** para coleta de evidências. A modalidade da pesquisa fundamenta-se na necessidade de análise aprofundada de aspectos observáveis. Segundo Kent e Lane (2017) não é possível quantificar o diálogo, “a qualidade relacional não pode ser medida pelo número de interações entre os envolvidos ou pelo período de tempo durante o qual ocorrem” (Kent & Lane, 2017, p. 2), compreensão que colabora para o direcionamento ao método qualitativo.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área de estudo

Para responder ao objetivo geral do estudo, o lócus da pesquisa empírica foi a organização pública Polícia Rodoviária Federal. A instituição se apresenta como relevante objeto de pesquisa por utilizar um modelo de mídia social interna com a finalidade de instrumento de comunicação interna, capacitação e gestão do conhecimento, além de possuir um grande número de servidores dispersos por todo o Brasil, aproximadamente 13.000 Policiais Rodoviários Federais e servidores administrativos. A ferramenta adotada pela instituição é a plataforma PRF Online, que possui a ferramenta chamada *Currents*, que se propõe a funcionar como mídia social interna, disponibilizada pelo Google. A PRF publicou Instrução Normativa



em 31 de maio de 2021 para definir os critérios de utilização da solução integrada de colaboração e comunicação corporativa (Brasil, 2021). No documento são estabelecidas as regras de utilização para que se tenham claras as condições de uso e definições de segurança. Portanto, fica oficializada a utilização de solução integrada de colaboração e comunicação corporativa, que é definida como:

“solução composta por funcionalidades integradas, podendo incluir comunicação via correio eletrônico, gerência de lista de contatos, módulo de colaboração (suíte de escritório com edição simultânea de planilhas, textos, apresentações, formulários de pesquisa e notas rápidas), assistente de calendário para gerenciamento de compromissos, armazenamento de arquivos, geração de painéis de informações, comunicação instantânea (“bate-papo”), videoconferência e Gerenciamento de dispositivos móveis (Master Data Management – MDM)” (Brasil, 2021, p. 1).

Além do Painel PRF, na presente pesquisa pôde ser analisado também o processo comunicativo utilizado com a ferramenta *Workplace* que foi utilizada de 2019 até 2021 e possui vastas funcionalidades à disposição de gestores e demais servidores da organização. Ambas as ferramentas digitais corporativas possuem dentre suas principais funcionalidades a oportunidade de facilitar a integração na organização e intensificar a qualidade da comunicação interna. O *Workplace* é disponibilizado na versão para computador e como aplicativo para smartphones.

Por questões de segurança da informação, a plataforma PRF Online é utilizada somente no âmbito interno, não sendo possível o acesso de pessoas alheias à organização, bem como funcionou o *Workplace*. No entanto, qualquer servidor da PRF tem acesso a qualquer tempo em qualquer lugar com seu e-mail institucional. Convém destacar que não são recursos de acesso obrigatório, no entanto tem-se mostrado como ferramenta de interesse dos servidores. Em análise dos dados do sistema de gerenciamento do *Workplace*, em 29/03/2021 existiam 10.582 contas ativas na plataforma da PRF. Com relação às publicações do mês de março de 2021, pode-se observar um significativo número de participações em tendência crescente, conforme figura 5.



Figura 5. Dados de utilização do *Workplace* pela PRF



Fonte: Relatório gerencial via sistema do *Workplace*

A instituição tem utilizado o PRF Online, bem como utilizou o *Workplace* para divulgar editais de seleção de cursos especiais, processos de remoção interna, notícias gerais, palestras, cursos, novas legislações etc. Além do aspecto de divulgação, a PRF também promove *Lives* com a participação dos Diretores para transmitirem informações e responderem algumas questões ao vivo, com interação dos demais policiais rodoviários federais. O *Workplace* também foi utilizado em programa de capacitação obrigatória com a oferta de aulas ao vivo para todo o Brasil.

Sobre a participação geral dos policiais rodoviários federais, o *Workplace* permitiu a disponibilidade de criação de grupos de interesses, nesses grupos os servidores podiam postar informações, ideias, sugestões, comentários etc. Por exemplo, existiu um grupo chamado “história da PRF”, neste ambiente os servidores postam fotos antigas, colaboram com histórias que aconteceram na instituição, mantendo a memória organizacional. Outro grupo de destaque chamou-se “Fale com o Diretor”, neste grupo, os servidores faziam perguntas diversas sobre assuntos relativos ao trabalho e o Diretor-Geral respondia ou encaminhava para que outro Diretor respondesse. Nesta interação, além de perguntas, alguns servidores se sentiam à vontade para sugerir diversas ideias para a melhoria da atividade policial. Essas são apenas algumas funcionalidades do *Workplace* que ofereceu mecanismos de interações de diversas formas. A plataforma que substituiu o *Workplace*, o PRF Online não possui as mesmas facilidades, porém é possível que qualquer servidor com sua conta *Currents* (Disponibilizado pelo Google) publique suas ideias, opiniões e comentários. Na pesquisa foram especificadas as opções de ferramentas que foram e são utilizadas como instrumento de comunicação interna, para então questionar como eles percebem a utilização das ferramentas enquanto instrumento dialógico.

No entanto, por apresentar caráter exploratório, novos elementos foram surgindo no decorrer das análises o que fez a necessidade de incluir como ferramenta de comunicação interna utilizada por servidores de todos os níveis hierárquico o WhatsApp. Como já ressaltado, não basta uma ferramenta disponibilizar instrumentos dialógicos (Kent & Taylor, 1998). O diálogo é realizado por pessoas e seus comportamentos indicarão se existe comunicação dialógica por meio de uma mídia social interna.

3.3. Caracterização da amostra

O universo para a pesquisa compreende os policiais rodoviários federais que utilizaram o *Workplace* (Figura 6), aproximadamente 10.582 pessoas, os que já utilizaram ou acessaram o PRF Online e ainda servidores que participam de outras mídias sociais informais que mesmo não sendo canal oficial possuem a participação de gestores de todos os níveis. Por exemplo, grupos de WhatsApp e Telegram.

Figura 6. Quantidade de pessoas que utilizam o *Workplace* pela PRF



Fonte: Relatório gerencial via sistema do *Workplace* gerado em 31/03/2021

Para compreender melhor o histórico e propósitos da PRF na adoção de MSI oficiais foi feita uma vasta pesquisa documental sobre o início da utilização do *Workplace*, porém nada relevante foi encontrado. Portanto, para compreender um pouco mais sobre a ausência documental foram feitas entrevistas com gestores que foram responsáveis pela introdução do *Workplace* na PRF. Ao todo foram 4 (quatro) entrevistados selecionados entre os gestores que participaram ativamente do processo. A quantidade foi suficiente, pois a intenção foi observar um fato passado, para fornecer subsídios básicos para compreender melhor o uso de MSI na PRF atualmente.



Após a coleta de informações sobre o histórico da utilização do *Workplace* na PRF foi desenvolvida uma nova etapa do estudo. Com a intenção de se obter separadamente as percepções consideradas da administração em comparação com as percepções dos servidores, foi elaborada uma estratégia de pesquisa com mais dois grupos. A administração foi representada por seus altos gestores que contribuíram em entrevistas em profundidade e o restante da organização foi representada por um outro grupo englobando todos os servidores da PRF que se interessaram em participar da pesquisa, colocando suas percepções em formulário eletrônico. Para melhor compreensão das etapas de coleta foi elaborado o quadro 1.

Quadro 1. Etapas de coletas de evidências

	Participantes	Instrumento
1ª Etapa	Gestores estratégicos (2019-2020) (Grupo 1)	Entrevista em profundidade
2ª Etapa	Gestores estratégicos (2021-2022) (Grupo 2)	Entrevista em profundidade
3ª Etapa	Servidores da PRF (Grupo 3)	<i>Survey</i>

Fonte: Elaborado pela autora

O grupo que representa a Administração foi selecionado de forma a englobar os gestores em nível estratégico que possuem atribuições relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Comunicação do órgão. No total foram 10 (dez) pessoas selecionadas com os seguintes cargos: Diretor-Geral; Diretor Executivo; Diretor de Gestão de Pessoas; Diretor de Tecnologia Informação e Comunicação; Coordenador-Geral de Entregas Estratégicas; Coordenador de Inovação e Liderança; Coordenador de Estratégia e Governança; Coordenador-Geral de Comunicação Institucional; Chefe da Divisão de Comunicação Social; Chefe da Divisão de Publicidade e Mídias. Desses selecionados, foram feitas 7 (sete) entrevistas, visto indisponibilidade de alguns gestores. No entanto, mesmo a quantidade de entrevistados ser menor do que a planejada, foi observada a possibilidade de diminuição da amostra, visto o alcance da saturação teórica.

O outro grupo foi composto por amostra aleatória de policiais rodoviários federais e demais servidores da PRF. Esse grupo participou com contribuições voluntárias, conforme *survey* elaborado pela pesquisadora e distribuído em grupos de WhatsApp e Telegram de Policiais Rodoviários Federais. Os convites para contribuição foram distribuídos em todas as



regiões brasileiras, com intuito de se obter a maior variedade amostral possível. O número de entrevistas foi definido pela técnica de saturação teórica. Ou seja, foi possível obter validade na quantidade de observações diante dos resultados das entrevistas, quando a repetição e redundância de resultados se iniciaram (Fontanella, Ricas & Turato, 2008). Indicando que não se encontrou mais pertinente a continuidade das coletas (Fontanella, Ricas & Turato, 2008).

Ao delimitar dois grupos de pesquisa, gestores estratégicos e servidores, foi possível obter dois conjuntos de evidências para análise em combinação, acrescentando profundidade, rigor e amplitude à pesquisa.

3.4. Procedimentos de coleta de evidências e relatos

Partindo da análise bibliográfica sobre o tema, foi possível utilizar uma base teórica sobre o estado atual dos constructos a serem abordados. O que proporcionou um modelo teórico de referência para análise das evidências da pesquisa.

Em seguida o estudo foi construído em pesquisa de campo realizada no período entre abril a junho de 2022. Conforme Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos, tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los” (2003, p. 186).

Diante dos objetivos específicos da pesquisa, foram realizados dois tipos de entrevistas em profundidade e um formulário. Para o objetivo específico: “Descrever a intencionalidade organizacional no desenvolvimento da comunicação interna da PRF ao estabelecer o uso de suas mídias sociais internas”, inicialmente pretendia-se analisar documentos que pudessem ter em seu escopo os objetivos e intencionalidades organizacionais para contratação da ferramenta *Workplace*. No entanto, após exaustiva pesquisa documental, foi verificado que não existia contrato, nem tratativas formais. Portanto, para a busca da adequada compreensão sobre a intencionalidade da PRF, na época em que se utilizou o *Workplace* (entre 2019 e início de 2022), foram realizadas pesquisas com os gestores que estavam ocupando cargos estratégicos na época. O formato desenvolvido foi o de entrevista em profundidade. Esse primeiro grupo de entrevistados foi composto por 4 (quatro) focais, alguns deles fizeram parte da administração



da PRF em ambos os períodos, portanto contribuíram respondendo dois modelos de questionamentos. Para fins de organização, este foi denominado grupo 1.

O primeiro bloco de entrevistas proporcionou a compreensão das motivações e interesses institucionais à época ao promover a ferramenta de comunicação interna *Workplace*. As informações foram obtidas mediante a condução de entrevistas em profundidade, conforme o modelo de roteiro em apêndice A.

O roteiro das entrevistas iniciou-se com dados básicos dos entrevistados para organização da pesquisa: Nome e Cargo que ocupava na época da implantação da primeira ferramenta de mídia social interna na PRF (*Workplace*). Em seguida, os questionamentos foram desenvolvidos em dois grandes blocos, um com questionamentos sobre o processo de utilização da ferramenta e um segundo bloco com questões que buscavam avaliar a disposição pretendida quanto aos aspectos dialógicos levantados na revisão de literatura. De forma que os blocos foram denominados: 1) Aspectos gerenciais que balizaram a adoção de mídia social interna na PRF; 2) Percepção da intencionalidade organizacional na adoção de mídias sociais internas como ferramenta de comunicação interna. Os questionamentos foram mesclados ao longo das entrevistas com a finalidade de verificar a redundância em algumas respostas. Para melhor esclarecer os temas, questionamentos e objetivos foi elaborado o quadro 2, as numerações das questões foram mantidas conforme questionamentos, porém distribuídas no tema adequado.

Quadro 2. Temas abordados na entrevista semiestruturada com o grupo 1.

Temas	Questões	Objetivos
Aspectos gerenciais que balizaram a adoção de mídia social interna na PRF	1) Como iniciou o interesse da PRF em adotar o <i>Workplace</i> ? 2) Quais as funcionalidades que mais se destacavam? 5) Em algum momento pensaram em utilizar alguma outra ferramenta para comunicação interna? Algo menos dialógico? 10) Na sua opinião, por que não prosperou a utilização do <i>Workplace</i> ?	Identificar os objetivos organizacionais quando do início da utilização do <i>Workplace</i> . Identificar os motivos para término da utilização.
Percepção da intencionalidade organizacional na adoção de mídias sociais internas como	3) Qual a sua percepção sobre a possibilidade de proporcionar um diálogo direto entre a administração e servidores por meio do <i>Workplace</i> ou outras ferramentas de mídia social interna?	Identificar o nível de importância que o tema diálogo é considerado pelo entrevistado.



ferramenta de comunicação interna.	4) Existia a intenção de se oportunizar o diálogo entre a gestão e demais servidores quando iniciaram a utilização do <i>Workplace</i> ?	Identificar a intencionalidade em proporcionar o diálogo na PRF por meio de ferramentas de mídia social interna.
	6) Quais as suas considerações sobre a possibilidade dos gestores estratégicos se posicionarem em igualdade aos demais servidores no processo de comunicação interna, no sentido em que todos podem se manifestar?	Identificar, nas considerações do entrevistado sobre comunicação dialógica, se a característica igualdade encontra-se na ideia de comunicação dialógica dele.
	7) Existiu alguma preocupação com a possibilidade de compartilhamento de poder entre os gestores e os demais servidores ao utilizar uma ferramenta tão democrática?	Identificar, nas considerações do entrevistado sobre comunicação dialógica, se a característica compartilhamento de poder encontra-se na ideia de comunicação dialógica dele.
	8) Quais as suas considerações sobre choques de opiniões em ferramentas interativas de comunicação interna, existia a preocupação dos gestores estratégicos em tentar se colocar no lugar do outro e compreender o ponto de vista divergente?	Identificar, nas considerações do entrevistado sobre comunicação dialógica, se a característica choque de opiniões encontra-se na ideia de comunicação dialógica dele.
	9) Existiu alguma preocupação sobre a possibilidade de exposição negativa por parte da administração?	Identificar, nas considerações do entrevistado sobre comunicação dialógica, se a característica risco por exposição negativa encontra-se na composição da ideia de comunicação dialógica dele.

Fonte: elaborado pela autora

Em complementação, na busca de compreender a intencionalidade institucional em adotar ferramentas dialógicas de comunicação interna no momento atual, foram realizadas 7 (sete) entrevistas com os gestores estratégicos da PRF em junho de 2022. Estes foram denominados grupo 2. Foi utilizado também o formato de **entrevista em profundidade**, de forma individualizada. Para este grupo foi elaborado um outro modelo de roteiro (apêndice B), de forma a orientar as entrevistas, com questões semiestruturadas, compostas com perguntas previamente estabelecida. As entrevistas com os gestores atuais foram desenvolvidas de forma a buscar também as percepções quanto aos objetivos específicos: “Descrever a intencionalidade organizacional no desenvolvimento da comunicação interna da PRF ao estabelecer o uso de



suas mídias sociais internas”; e “Identificar quais aspectos da comunicação dialógica são propostos pela PRF na comunicação interna com a utilização de ferramentas tecnológicas”, baseadas nos aspectos levantados na revisão de literatura. Inicialmente o roteiro foi composto por dados básicos do entrevistado, Nome do entrevistado e cargo ou função que ocupa na PRF. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada caracteriza-se por questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa. Portanto, foi elaborado o quadro 32 que apresenta os temas, questionamentos e objetivos do roteiro de entrevista desenvolvido.

Quadro 3. Temas abordados no questionário semiestruturado do grupo 2.

Temas	Questões	Objetivos
Interesse do entrevistado em divulgar informações diversas para os servidores.	1) Como considera o empenho da PRF em compartilhar com os demais servidores, informações que sejam abertas para todos os servidores? Quais as maiores dificuldades e facilitadores? 2) Quais as suas considerações sobre os canais de comunicações utilizados pela PRF para a comunicação com os servidores, são suficientes e eficazes? 3) Na sua opinião existe interesse institucional da PRF em promover a utilização de ferramentas tecnológicas de comunicação interna que possibilitam a interação e o diálogo?	Identificar qual o nível de importância que os entrevistados consideram que a organização se empenha em proporcionar o a divulgação de informações aos servidores.
Compreensão do entrevistado sobre o interesse de informações por parte dos servidores.	1) Considera que as informações que são repassadas aos servidores são pertinentes e completas, na perspectiva dos servidores? O que pensa sobre isso?	Identificar se os entrevistados observam falhas de conteúdo na comunicação interna.
Predisposição ao risco quanto à prática do diálogo.	1) Acredita que seja um empecilho para a interação entre servidores e gestores estratégicos, por meio de ferramentas de comunicação, a possibilidade de exposição negativa dos gestores e/ou dos servidores? O que pensa sobre isso?	Identificar se os entrevistados consideram arriscada a possibilidade de exposição negativa.
Considerações sobre a transparência na comunicação interna	1) O que pensa sobre a seguinte afirmativa: As informações transmitidas pela PRF aos servidores se encontram transparentes nas intenções, sem interesse em distorcer ou manipular, sem direcionar para entendimentos equivocados.	Identificar se a característica dialógica transparência é considerada como elemento importante da comunicação interna.
Como lida com questões relativas à fundamentação e genuinidade na comunicação interna	1) Quais as suas considerações sobre os servidores se interessarem por colaborar com a gestão por meio de ferramentas interativas de comunicação interna? Existe esse interesse? Quais os principais empecilhos para essa interação?	Identificar se os entrevistados entendem que existe ou que não existe interesse dos demais servidores em participar do processo de comunicação interna dialógica.



	2) Na sua opinião, existe incentivo da PRF para a participação e colaboração de todos os servidores em assuntos gerais da instituição?	
Aspectos relativos à igualdade e respeito.	1) Quais as suas considerações sobre a possibilidade dos gestores estratégicos se posicionarem em igualdade aos demais servidores no processo de comunicação interna, no sentido em que todos podem se manifestar? 2) Quais as suas considerações sobre choques de opiniões em ferramentas interativas de comunicação interna, existe a preocupação dos gestores estratégicos em tentar se colocar no lugar do outro e compreender o ponto de vista divergente?	Identificar, se para os entrevistados, elementos como igualdade, respeito e diferenças são considerados como aspectos pertinentes para proporcionar a comunicação interna mais dialógica.
Questões-síntese	1) Existem entraves institucionais para ter maior efetividade na comunicação interna na PRF? Se sim, quais? Se não, quais as principais características positivas que proporcionam essa efetividade? 2) Quais as suas considerações sobre oportunizar uma comunicação interna interativa entre a administração e os servidores da PRF por meio de plataformas tecnológicas? 3) Gostaria de fazer mais alguma colocação sobre o tema comunicação interna na PRF e diálogo entre gestão e servidores?	Identificar as percepções dos entrevistados sobre o funcionamento da comunicação interna. E oportunizar para que façam seus apontamentos que considerem importantes e não tenham sido questionados anteriormente.

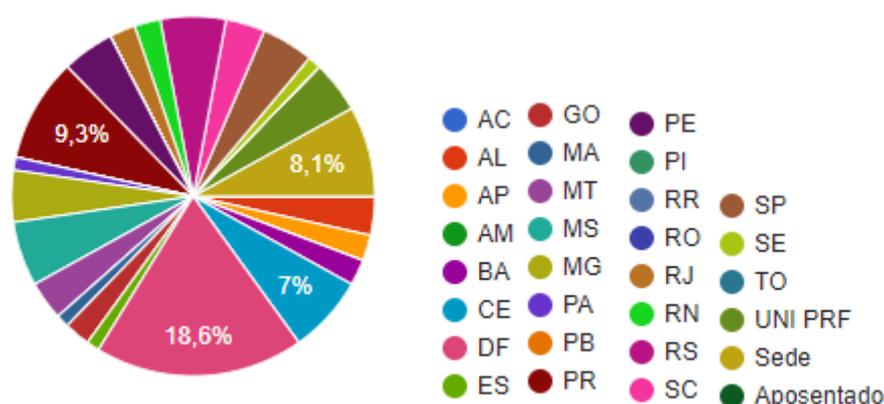
Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas foram realizadas na maior parte no modo presencial individualizado, porém algumas foram *on line* com a utilização do aplicativo *Meet* e uma das entrevistas foi respondida pelo entrevistado na forma escrita, sem contato com a pesquisadora. Todas as entrevistas orais foram gravadas e transcritas com autorização dos entrevistados, bem como com autorização institucional. Essas entrevistas tiveram a duração média de 25 (vinte e cinco) minutos com o total de 2h48m de interlocução.

Para o grupo formado por servidores não gestores estratégicos foi elaborado um formulário eletrônico com perguntas fechadas e abertas com a intenção de obter a análise em conjunto dos objetivos específicos relativos às percepções deste grupo. O formulário foi divulgado em grupos de Whatsapp e Telegram composto apenas por servidores da PRF e solicitado que fosse encaminhado aos demais servidores de outros estados. Para conhecer o nível hierárquico dos respondentes foi questionado se ocupa ou não cargo de chefia. Portanto 80% dos respondentes informaram que não exercem cargo de chefia e 20% responderam que

sim. A abrangência do formulário foi nacional com 86 (oitenta e seis) respondentes com representatividade de todas as regiões do Brasil. Com destaque para respondentes da Regional do Distrito Federal com 18,6% de representatividade na pesquisa, Paraná com 9,3%, Sede 8,1% e Ceará 7% (gráfico 1).

Gráfico 1. Representatividade dos participantes por Regionais da PRF.



Fonte: elaborado pela autora

Após os questionamentos sociodemográficos foi questionado se os respondentes conheciam as plataformas tecnológicas *Workplace* e PRF On line. A ideia inicial seria a de excluir da pesquisa os respondentes que não tinham conhecimento sobre alguma das ferramentas. No entanto, a pesquisadora observou que foi inserido nos comentários desses respondentes e de alguns entrevistados da categoria de gestores estratégicos outra ferramenta de mídia social interna que precisa ser considerada no conjunto de possibilidades de comunicação interna, o WhatsApp. Tópico que será detalhado ao longo do capítulo de análise de evidências.

O formulário foi fechado após 15 dias de disponibilidade, concluindo-se pelo encerramento por saturação teórica quando as respostas se apresentaram muito similares, sem agregar novas informações para a pesquisa. Sendo então, suspensa a inclusão de novos respondentes, pois os relatos obtidos passaram a apresentar, na avaliação da pesquisadora, certa redundância ou repetição, de modo que não se mostrou relevante persistir na coleta (Fontanella, Ricas & Turato, 2008).

As questões foram elaboradas com objetivo de alcançar os entendimentos que subsidiassem conclusões a respeito dos objetivos específicos: 1) Identificar a percepção dos servidores da PRF quanto à intencionalidade organizacional sobre a comunicação interna por



meio de mídias sociais internas; 2) Descrever a percepção dos servidores quanto à efetiva contribuição das ferramentas tecnológicas de mídia social interna para o alcance da comunicação dialógica.

Portanto, conforme apêndice C, o formulário possui questões abertas e fechadas, que foram elaboradas conforme temas, questionamentos e objetivos descritos no quadro 4.

Quadro 4. Temas abordados no formulário de questões para o grupo 3.

Temas	Questões	Objetivos
Identificação do entrevistado e utilização de MSI	1) Se ocupa cargo de chefia () sim () não 2) Qual a sua regional. 3) Já utilizou ou conheceu a ferramenta <i>Workplace</i> , que foi utilizada como plataforma de cursos ao vivo e mídia social interna, que esteve ativa pela PRF até 2021? () sim () não 4) Já utilizou ou conhece o painel PRF On Line que se encontra ativo no link prfonline.prf.gov.br? () sim () não 5) Já utilizou ou conhece a rede social corporativa Currents, disponibilizada pela PRF? () sim () não	Identificar e diferenciar servidores que utilizam as MSI.
Interesse do entrevistado em obter informações diversas relativas a assuntos internos da PRF.	1) Como considera o empenho da PRF em compartilhar informações abertas para todos os servidores? () Alto empenho () Se empenham satisfatoriamente () Fraco empenho () Não se empenham Quais as suas considerações? 2) Sobre os canais de comunicações utilizados pela PRF para a comunicação com os servidores: () são excessivos () são suficientes () são insuficientes Quais as suas considerações?	Identificar as percepções dos servidores sobre o empenho da PRF em comunicar e sobre os canais utilizados.
Compreensão do entrevistado sobre o interesse da PRF em fornecer informações para os servidores.	1) Sobre o conteúdo das informações que são repassadas pela PRF aos servidores: () sempre são relevantes () algumas são relevantes () sempre são irrelevantes Quais as suas considerações? 2) Sobre a quantidade de conteúdo que é transmitido pela PRF aos servidores: () repassam toda informação que me interessa () repassam muitas informações que me interessam () repassam poucas informações que me interessam () não repassam as informações que me interessam	Compreender o interesse dos servidores em informações que são transmitidas pela PRF



	Quais as suas considerações?	
Predisposição ao risco quanto à prática do diálogo	1) Acredita que a interação livre de censuras, entre a alta gestão da PRF e demais servidores por meio de plataformas digitais pode provocar alguma exposição negativa, tanto para servidores quanto para gestores? () sim, tanto para gestores quanto para demais servidores () sim, apenas para servidores () sim, apenas para gestores () não Quais as suas considerações?	Analisar se os servidores identificam o aspecto risco de exposição como elemento que prejudique o processo de comunicação.
Considerações sobre a transparência na comunicação interna	1) Qual o seu grau de concordância sobre a seguinte afirmativa: As informações transmitidas pela PRF aos servidores se encontram transparentes nas intenções, sem interesse em distorcer ou manipular, sem direcionar para entendimentos equivocados. () Concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo plenamente Quais as suas considerações?	Observar se o aspecto transparência é compreendido pelos servidores como um item presente na comunicação entre a gestão e os servidores.
Questões relativas à fundamentação e genuinidade na comunicação interna	1) Você possui interesse em ter a oportunidade de colaborar com a gestão por meio de ferramentas interativas de comunicação interna? () Sim () Não Na sua opinião quais os principais empecilhos ou facilitadores para essa interação? 2) Na sua opinião, existe incentivo da PRF para a participação e colaboração de todos os servidores em assuntos gerais da instituição? () Sim () Às vezes () Não Explique um pouco mais:	Compreender o interesse dos servidores em participar do processo de tomada de decisão da PRF.
Questões-síntese	1) Existem entaves institucionais para ter maior efetividade na comunicação interna na PRF? () Sim – Quais?_ () Não - Quais as principais características positivas que proporcionam essa efetividade? 2) Qual a sua opinião sobre oportunizar uma comunicação interna interativa entre a administração e os servidores da PRF por meio de plataformas tecnológicas? () Considero muito importante () Considero importante () Considero pouco importante () Não considero importante 3) Gostaria de fazer mais alguma colocação sobre o tema comunicação interna na PRF e diálogo entre gestão e servidores? () Não () Sim Utilize quantas linhas julgar necessário:	Buscar compreender de uma forma geral o entendimento do processo de comunicação interna na PRF sob a percepção dos servidores

3.5. Procedimentos de análise de evidências



Após a coleta das evidências, estas foram selecionadas, classificadas, codificadas e tabuladas. Propiciando uma melhor visualização do conteúdo, para possibilitar a análise das evidências. A etapa de análise de conteúdo teve por base Bardin (2011), sendo conduzida em três fases: interpretação, explicação e especificação (Bardin, 2011). Portanto, a partir da análise das respostas das pesquisas, realizada junto aos gestores, foi possível identificar quais aspectos da comunicação dialógica são proporcionados na opinião dos gestores. Foi possível compreender o comportamento do grupo sobre questões relativas à propensão para o diálogo por meio de ferramentas de mídia social interna. Observar se existe disposição para promover um ambiente propício para a comunicação dialógica. Identificar as considerações dos entrevistados sobre os aspectos que consideram relevantes sobre o uso de mídias sociais internas. Qual a intencionalidade institucional quanto à comunicação interna.

Na outra etapa da pesquisa, junto aos usuários das ferramentas de MSI da PRF, tanto com gestores quanto com servidores foi possível inferir quais características da comunicação dialógica são percebidas pelos policiais rodoviários federais. Para tanto, foi utilizado como parâmetro apontamentos teóricos, conforme apresentados na figura 4 (pág. 34) elaborada à luz de Kent e Taylor (2002); Pearson (1989 b) Yang, Kang e Cha (2015). Assim, de forma a melhor descrever os critérios a serem analisados, esclarecendo perspectivas abordadas em cada variável com delimitações de subfatores e critérios, foi desenvolvido o quadro 5, que apresenta uma composição teórica com conceito, dimensão e indicadores.

Ao compreender como ocorre a comunicação dialógica com a utilização de MSI, foi possível compor o entendimento sobre efetividade dialógica por meio de tecnologias de MSI.



Quadro 5. Modelo Teórico-analítico

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Kent e Taylor (2002); Pearson (1989 b) Yang, Kang, e Cha (2015)

MODELO TEÓRICO-ANALÍTICO		
Principais autores: Kent e Taylor (2002); Pearson (1989 b) Yang, Kang, e Cha (2015)		
Variável	Subfatores	Critérios
Mutualidade	Colaboração	Compreensão de que nenhum indivíduo ou grupo é possuidor da verdade absoluta, cada um com sua posição própria se coloca em colaboração.
		Comunica-se em conjunto para melhoria mútua.
		Aceita a opinião alheia como digna de consideração.
		Lida com as diversas perspectivas dos públicos de forma integrativa.
	Fundamentação	Empenha para que seja compreendido corretamente.
		Estimula a participação na comunicação.
		Proporciona a mesma base de comunicação para todos.
		Garante o choque de opiniões.
		Garante a interação livre de manipulação, dominação ou controle.
	Igualdade	Espírito de igualdade mútua, evitando o exercício do poder ou da superioridade.
		Igualdade para falar e perguntar.
		Igualdade para regular atos da comunicação, como proibir, permitir, advertir.
		Igualdade em iniciar e manter um discurso.
		Igualdade na proposição de desafios, explicações ou interpretações.
	Responsividade	É sensível às necessidades do público no momento.
		Presta atenção ao que o público está dizendo.
		Responde prontamente às mensagens do público.



	Respeito	Mantém o respeito mútuo.
		Mantém a cordialidade apesar de opiniões diferentes.
		Reconhece o valor singular da opinião do público.
		Ser altruísta ao acolher o <i>feedback</i> do público.
	Empatia	Preocupa-se com a outra pessoa.
		Possui empatia pelo sentimento do outro.
		Tenta entender os problemas sob a perspectiva do outro.
		Pode estimar como o outro se sente no momento.
Variável	Subfatores	Crítérios
Abertura	Acessibilidade	Compartilha informações abertas para todos.
		Permite ao público a oportunidade de compartilhar suas opiniões.
		Proporciona facilidade de interação.
		Fornecer informações ao público prontamente.
	Genuinidade	Incentivo à liberdade de expressão.
		Intenção não manipuladora.
		Reconhece o melhor mesmo que seja oposto aos seus interesses.
		É direto na comunicação com o público.
	Transparência	Se comunica com clareza com o público.
		É transparente quanto à intenção da comunicação.
		É sincero na comunicação com o público.
		Compromete-se verdadeiramente com a conversa com o público.
Não distorce a interpretação sobre a opinião do outro.		
Variável	Subfatores	Crítérios
Risco	Vulnerabilidade	Se dispõe a ser criticado.
	Consequências inesperadas	Disponibilidade em reconhecer a imprevisibilidade sobre o desfecho de um diálogo.
Comprometi-mento	Compromisso com a conversa	Empenho em promover um entendimento comum.



		Empenho em compreender o que o outro está querendo expressar, considerando as diferenças culturais.
Interesse	Utilidade da informação	Que as informações sejam úteis e de interesse do público.
		Prestar informações com valor, não genéricas.
Temporalidade	Acessibilidade	Que os servidores tenham acesso tempestivo para manifestar opiniões e que sejam consultados, não após a tomada de decisão.
	Fluxo temporal	Tratar o diálogo como deliberativo e construtor de futuro compartilhado.
	Envolvimento	Disponibilidade para participar da comunicação dialógica.



4. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Este capítulo contempla a análise das evidências qualitativas obtidas com o formulário e as entrevistas, cujas falas foram transcritas, codificadas e categorizadas por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011; Flick, 2004). Assim, serão expostos e discutidos os relatos coletados junto aos 3 (três) grupos que foram subdivididos para análise da pesquisa. **Na primeira parte da análise será observada a intencionalidade da organização** sobre a utilização de ferramentas de mídia social interna de comunicação interna. Subdividida em dois aspectos: Intencionalidade organizacional originária, no período de 2019-2020 (grupo 1); continuidade da utilização de MSI pela gestão 2021-2022 (grupo 2) e suas intenções.

Após descritas as intenções organizacionais na utilização de MSI para comunicação interna é possível **identificar a percepção dos servidores da PRF quanto à intencionalidade organizacional sobre a comunicação interna por meio de mídias sociais internas;**

Outra parte da análise será voltada para **descrever a percepção dos servidores quanto à efetiva contribuição das MSI para o alcance da comunicação dialógica.**

4.1 Intencionalidade Organizacional sobre o uso de MSI em comunicação interna

4.1.1 Histórico sobre a utilização de MSI na PRF

Com o objetivo de conseguir subsídios a fim de descrever a intencionalidade organizacional no desenvolvimento da comunicação interna da PRF ao estabelecer o uso de suas mídias sociais internas, foram entrevistados gestores que participaram do processo de utilização do *Workplace*, gestores que participaram do processo de descontinuação do uso da ferramenta e servidores que utilizam ferramentas de MSI.

Inicialmente foi necessário resgatar aspectos históricos visto que não estava disponibilizado em dados abertos documentos referentes ao início da utilização do *Workplace*. Portanto, em entrevistas aos gestores que fizeram parte do processo foi esclarecido que o *Workplace* foi utilizado pela PRF por um período de teste. O ponto de partida para utilização da ferramenta de MSI *Workplace* foi diante da necessidade de comunicação no curso de formação policial de 2019 que teve a quantidade de aproximadamente 1.000 alunos, 200



instrutores e 60 turmas. Portanto, aquela missão, para a organização, foi um desafio novo que demandou novas formas de execução de diversos processos, inclusive na comunicação interna.

Segundo o entrevistado (1), ele recebeu a incumbência de apresentar uma ferramenta que pudesse não apenas enviar as diversas informações aos alunos e instrutores, mas também que proporcionasse a interação e a comunicação entre os alunos, o corpo docente e a coordenação do curso. “[Gostaríamos de] uma ferramenta que permitisse não só que a estrutura da polícia falasse com os indivíduos, mas também que os indivíduos falassem com as estruturas da polícia e entre si” (entrevistado 2). Portanto, o entrevistado (1) realizou uma pesquisa comparativa de umas cinco ou seis ferramentas que tinham no mercado e que poderiam atender à solicitação emanada pela Direção da PRF à época. Dentre elas, a que mais se destacou pelas funcionalidades foi o *Workplace*. “A gente tinha claro, que em razão do volume de pessoas que usaria, a necessidade de ter uma adesão acelerada, e também da impossibilidade de ensinar as pessoas a usarem, a gente queria uma ferramenta que fosse parecida com o que as pessoas usavam na sua rotina, no seu dia a dia” (entrevistado 2). Então, a PRF procurou o Facebook para que fosse liberado gratuitamente um período de teste da ferramenta para a utilização no referido curso de formação. Conforme o entrevistado (1) essas tratativas não foram documentadas pela PRF, pois não tinha nenhuma contraprestação monetária nem comprometimento posterior para contratação. Portanto, o *Workplace* foi liberado pelo período de um ano, de 2019 a 2020. Nesse período, se disseminou a pandemia de Covid 19 e o mundo buscava novas formas de trabalho, de interação, de estudo etc. As tecnologias em comunicação passaram a ser imprescindíveis para a sociedade. “A gente estava em pandemia de COVID 19 e a gente achou que [o *Workplace*] seria uma ferramenta que nos traria uma capacidade que estava restringida durante o período de covid (entrevistado 3)”. O entrevistado (1) teve o conhecimento de que nos EUA estavam permitindo que os órgãos de segurança pública utilizassem o *Workplace* em todas as suas funcionalidades por 18 meses. “Então, eu solicitei também, como órgão de segurança no Brasil que a gente fosse tratado à semelhança lá nos EUA para que a gente estendesse o teste. E a gente conseguiu, e utilizamos por mais 18 meses (entrevistado 1)”. Portanto, para além dos cursos de formação, a ferramenta de MSI *Workplace* passou a ser amplamente utilizada por toda a instituição PRF. No início, “foi um modelo de adaptação porque a própria administração não tinha naturalmente esse contato tão próximo.



Porque era sempre a comunicação só de ida e de repente a gente tinha uma comunicação de ida e volta, isso provocou uma adaptação (entrevistado 1)”.

4.1.2 Intencionalidade Organizacional 2019-2020

Sobre a intencionalidade institucional em utilizar Mídia Social Interna no período de 2019 a 2020, conforme relatos, foram identificadas três principais intenções: proporcionar diálogo, acompanhar o contexto de evolução tecnológica social e proporcionar uma comunicação interna mais adequada. Para ilustrar essas características foram destacados alguns relatos, conforme quadro 6. Logo ao final dos trechos citados, é feita a referência aos entrevistados por meio de números, formato que será adotado nos demais quadros deste capítulo.

Quadro 6: Intencionalidade em utilizar MSI pelos Gestores estratégicos 2019-2020

Intencionalidade institucional em utilizar MSI	
Gestores estratégicos 2019-2020 da PRF	
Característica	Exemplo
Proporcionar diálogo	“A nossa ideia era de fato ter uma rede social com a capacidade de ter múltiplas colaborações, que cada um dos policiais pudesse se manifestar, ser ouvido, agregar, trazer críticas, sugestões e etc. para a gestão” (3).
	“A oportunidade de proporcionar diálogo foi pensado sim, [...] eram criadas situações para que isso acontecesse realmente. Porque hoje qualquer meio de comunicação tem essa dualidade, a ida e a volta” (1).
	“O diálogo era um dos requisitos quando a gente foi buscar o que implantar. Um ambiente colaborativo, era uma característica importante” (2).
	“Foi um mote também, de facilitar o diálogo até porque tudo começou a ser feito no <i>Workplace</i> , transmissões oficiais, discussões em fóruns e etc. Então, foi pensada a possibilidade de diálogo” (4).
Acompanhar o contexto de evolução tecnológica social	“...porque a gente está lidando agora com colegas que são de gerações mais novas. Então, estão muito mais perto das mídias sociais do que de outras formas que a gente considera talvez já obsoletas, como e-mail e outras formas” (4).
	“A gente tinha claro que em razão do volume de pessoas que usaria, a gente tinha a necessidade de ter uma adesão acelerada, e também existia a impossibilidade de ensinar as pessoas a usarem, a gente queria uma ferramenta que fosse parecida com o que as pessoas usavam na sua rotina, no seu dia a dia” (2).



	“...foi um modelo de adaptação porque a própria administração não tinha naturalmente esse contato tão próximo. Porque era sempre a comunicação só de ida e de repente a gente tinha uma comunicação de ida e volta, isso provocou uma adaptação” (1).
	“Por ser uma ferramenta de uma rede social que a gente já conhecia e já empregava largamente, foi mais fácil. E a gente conseguiu agregar todo mundo, portanto gerar envolvimento e comprometimento de todo mundo com a ferramenta. Então, tinha uma larga aceitação e uso” (3).
Proporcionar uma comunicação interna mais adequada	“E como a gente está espalhado no Brasil todo a gente tem essa dificuldade em comunicação interna” (1). “A gente costuma ter na PRF essa máxima de que nossa maior dificuldade é manter um canal de comunicação efetivo institucional, mas isso não é só da PRF é de todas as organizações da atualidade” (2). “E no documento de análise inicial, tinha resistência, eles fizeram essa prospecção então teve a preocupação com a segurança orgânica, então a inteligência fez uma análise, trouxe risco e potencialidades nas diversas ferramentas para que a gente pudesse ter um conjunto de elementos que viabilizasse a gente tomar uma decisão” (2).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos relatos das entrevistas.

Por vezes, a compreensão sobre diálogo pode ser confundida com a mera conversa ou troca de informações (Romenti, et al., 2016). Portanto, após análise do quadro 6 convém buscar a confirmação se as ideias de diálogo apresentadas pelos entrevistados se encontram balizadas com o preconizado pela teoria. Os critérios adotados são os descritos conforme quadro 5, o qual apresenta as categorizações pertinentes ao tema comunicação dialógica. Portanto, o quadro 7 apresenta os subfatores e critérios/indicadores observados nas primeiras colunas, na última coluna foram inseridos relatos que direcionam para o entendimento de forma positiva ou negativa. Sendo a forma positiva considerada a presença do critério e a frequência negativa quando é citado o oposto do preconizado como critério/indicador. Alguns campos do quadro, na coluna de frequência, encontram-se em branco, devido a ausência de manifestações sobre o critério mapeado.

Quadro 7: Conferência de características dialógicas nos relatos dos Gestores Estratégicos 2019-2020

Características dialógicas nos relatos dos Gestores estratégicos 2019-2020		
Subfatores	Critério/Indicador	Frequência (positiva e negativa) / Exemplo
Colaboração	Compreensão de que nenhum indivíduo ou grupo é possuidor da verdade absoluta, cada um	(positiva) “Em um ambiente onde todos tem igual capacidade de falar, se comunicar e colocar sua opinião é um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações, alternativas e soluções” (3).



	com sua posição própria se coloca em colaboração.	
	Comunica-se em conjunto para melhoria mútua.	
	Aceita a opinião alheia como digna de consideração.	(positiva) “Eu carrego a máxima que diz o seguinte: Eu posso discordar de tudo o que você disse, mas vou defender até o fim o seu direito de dizer” (2).
	Lida com as diversas perspectivas dos públicos de forma integrativa.	(positiva) “A nossa ideia era de fato ter uma rede social com a capacidade de ter múltiplas colaborações, que cada um dos policiais pudessem se manifestar, ser ouvido, agregar, trazer críticas, sugestões... para a gestão” (3).
Fundamentação	Empenha para que seja compreendido corretamente.	
	Estimula a participação na comunicação.	(positiva) “A ideia era ampliar o uso de redes sociais e disponibilizar conhecimento para todos os policiais e gerar um ambiente de sinergia que pudesse ser um ambiente relativamente seguro capaz de gerar essa interação dos policiais” (3).
	Proporciona a mesma base de comunicação para todos.	
	Garante o choque de opiniões.	
	Garante a interação livre de manipulação, dominação ou controle.	(positiva) “Até porque um dos objetivos desse tipo de ambiente é revelar o pensamento e o comportamento da pessoa e se você censura você nunca sabe qual o pensamento e o comportamento real de cada um” (2).
Igualdade	Espírito de igualdade mútua, evitando o exercício do poder ou da superioridade.	(negativa) “Alguns utilizavam mais que outros, mas eu não via isso só pela comunicação. O poder estava ali mais ligado à condição funcional da pessoa” (1). (positiva) “Eu, particularmente, acho que é justamente aí [no compartilhamento de poder] que é a riqueza do instrumento. concentração de poder não é bom em lugar nenhum do mundo” (2).
	Igualdade para falar e perguntar.	
	Igualdade para regular atos da comunicação, como proibir, permitir, advertir.	(positiva) Eu acho que a moderação na rede deve ser feita pelo próprio conjunto da rede. Então como ali você tem a possibilidade de reações positivas e negativas, a própria rede acaba moderando” (2).
	Igualdade em iniciar e manter um discurso.	
	Igualdade na proposição de desafios, explicações ou interpretações.	
Responsividade	É sensível às necessidades do público no momento.	(positiva) “E eu acho que em um futuro próximo será impensável que uma instituição de grande porte como a PRF não tenha uma capacidade de gerar ambientes de interação, conhecimento, informação e mesmo descontração entre os policiais” (3).
	Presta atenção ao que o público está dizendo.	
	Responde prontamente às mensagens do público.	



Respeito	Mantém o respeito mútuo.	(positiva) “. Nunca me insurji contra os ataques, o que eu fazia era rebater os ataques dentro de um ambiente de civilidade” (2).
	Mantém a cordialidade apesar de opiniões diferentes.	(positiva) “Maturidade para quem é alvo desses ataques ter a tranquilidade de saber que faz parte do jogo, que o desenvolvimento da maturidade vai qualificar o processo que provavelmente isso vai diminuir” (2).
	Reconhece o valor singular da opinião do público.	(positiva) “A gente tem que desenvolver habilidade de estabelecer o contraditório a partir de posições divergentes sem ultrapassar o limite da convivência saudável” (2).
	Ser altruísta ao acolher o <i>feedback</i> do público.	(positiva) “E mesmo as mensagens mais ríspidas que nos incomodam faz com que a gente, na posição de gestão, parar e refletir: será que o colega tem razão ou será que eu não estou conseguindo fazer comunicar a verdadeira intenção, e por isso essa reação mais ríspida” (2).
Empatia	Preocupa-se com a outra pessoa.	(positiva) “Existem outras questões que envolvem as questões psicológicas dos policiais, seria muito produtivo que a gente trocasse mais informações porque basicamente todos nós sofremos os mesmos problemas” (3).
	Possui empatia pelo sentimento do outro.	
	Tenta entender os problemas sob a perspectiva do outro.	(positiva) “Eu acho que esses grupos e redes sociais permitem troca de experiências, informações e saímos do outro lado mais fortalecidos” (3).
	Pode estimar como o outro se sente no momento.	
Acessibilidade	Compartilha informações abertas para todos.	(positiva) “Eu acho que a transparência é uma das ferramentas importante de gestão” (3)
	Permite ao público a oportunidade de compartilhar suas opiniões.	(positiva) “Você consegue ali desenvolver um ambiente de debate, quando bem utilizado, de debate produtivo, sem muita burocracia e sem necessidade de alocar recurso” (2).
	Proporciona facilidade de interação.	(positiva) “por ser uma ferramenta de uma rede social que a gente já conhecia e já empregava largamente, foi mais fácil” (3).
	Fornece informações ao público prontamente.	
Genuinidade	Incentivo à liberdade de expressão.	(positiva) “[...] eu acho que um ambiente que se privilegia a meritocracia e a pessoa está falando demais, e se de fato ela tem propriedade no que fala ela tem que ser destacada e alavancada” (3).
	Intenção não manipuladora.	
	Reconhece o melhor mesmo que seja oposto aos seus interesses.	(positiva) No caso das redes sociais internas ficou muito claro nossa intenção de valorizar a meritocracia, a liberdade de expressão, a transparência, a capacidade da administração de ouvir e se adaptar às críticas, sugestões e elogios” (3).
	É direto na comunicação com o público.	
Transparência	Se comunica com clareza com o público.	



	É transparente quanto à intenção da comunicação.	(positiva) “A gente pautou nossa gestão com base na colaboração e na transparência” (3).
	É sincero na comunicação com o público.	
	Compromete-se verdadeiramente com a conversa com o público.	
	Não distorce a interpretação sobre a opinião do outro.	
Vulnerabilidade	Se dispõe a ser criticado.	(positiva) “por vezes as manifestações passam o tom da manifestação como opinião ou crítica para a ofensa, e assim por diante. Ainda assim acho que é um preço razoável pelo potencial que esse tipo de ambiente traz” (1).
Consequências inesperadas	Disponibilidade em reconhecer a imprevisibilidade sobre o desfecho de um diálogo.	(positiva) “Existiu um constrangimento porque é uma novidade até os códigos de conduta não estavam bem estabelecidos, então algumas comunicações destoaram em função disso” (1).
Compromisso com a conversa	Empenho em promover um entendimento comum.	
	Empenho em compreender o que o outro está querendo expressar, considerando as diferenças culturais.	(positiva) “E aí a construção desses bons argumentos passa por essa construção coletiva, a possibilidade de diálogo com quem está em um ponto de vista diferente e sob condições diferentes” (2).
Utilidade da informação	Que as informações sejam úteis e de interesse do público.	
	Prestar informações com valor, não genéricas.	
Acessibilidade	Que os servidores tenham acesso tempestivo para manifestar opiniões e que sejam consultados, não após a tomada de decisão.	(positiva) “Imagina: eu posso qualificar a tomada de decisão com a participação de 10.000 pessoas que me mandem sugestões e que me tragam reflexões que vai gerar a qualificação do processo” (2).
Fluxo temporal	Tratar o diálogo como deliberativo e construtor de futuro compartilhado.	(positiva) “Um ambiente colaborativo, era uma característica importante” (2). (positiva) “Você não pode desconcentrar a tomada de decisão a ponto que a decisão não ser tomada, mas que qualifica o processo ela ser tomada em forma colaborativa, isso sem dúvida” (2).
Envolvimento	Disponibilidade para participar da comunicação dialógica.	(positiva) “Ele [o policial de ponta] mandava uma mensagem e o Diretor Geral, na hora que ele achava durante o dia dele, quando ele tinha tempo, ele entrava lá e conseguia responder o colega com suas dúvidas, com sua troca de informações, colher sugestões...” (2).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos relatos das entrevistas.

Ao analisar o quadro 7 é possível inferir que diante das características pertinentes para que ocorra comunicação dialógica foi observada a presença de relatos congruentes com a maior parte dos indicadores. De forma a identificar que estão presentes características dialógicas nas intenções do grupo de gestores estratégicos do período de 2019-2020 com o uso de ferramentas



tecnológicas na comunicação interna da PRF. Portanto, além de expressarem a intenção de promover o diálogo, o grupo 1 de entrevistados apresentaram em seus relatos características que corroboram com o descrito nas intenções.

4.1.3 Intencionalidade Organizacional 2021-2022

Apesar da boa experiência citada pelos entrevistados do grupo 1, a ferramenta *Workplace* teve a utilização descontinuada na PRF em meados de 2021. Dentre os motivos elencados para a finalização da utilização do *Workplace* foram destacadas especialmente questões relativas às dificuldades de contratação e questões políticas.

Alguns entrevistados apontaram que o *Workplace* apresentava sua organização extremamente globalizada, com compartimentalização de departamentos em vários países. Sendo a parte jurídica em um país, o financeiro em outro etc. O que se apresentou como dificuldade na contratação pelas regras de compras governamentais brasileiras. Inclusive, não tinham experiência em contratações com órgãos públicos brasileiros, sendo a PRF a pioneira nessa tentativa. O entrevistado (1) destacou que “o sistema de contratação do *Workplace* não enxergava o serviço público, a forma de contratação do serviço público, licitação, inexigibilidade etc. Ele não conhecia esse tipo de legislação. Mas ele estava propenso a até modificar algumas questões” (entrevistado 1).

O término da disponibilidade de uso gratuito pelo *Facebook* aconteceu poucos meses depois de uma nova gestão assumir a direção da PRF. Portanto, questões política foram ressaltadas como empecilho de uma contratação efetiva. “O segundo problema foi a troca de gestão, então a dificuldade em contratação foi a chance de não ter que falar que esse projeto era de outra gestão e a gente não quer dar continuidade” (1). No entanto, o entrevistado (5) destacou que existia uma ferramenta que já tinha sido adquirida pela PRF com o pacote de serviços da *Google*, a *Currents*. Segundo o entrevistado (5) essa ferramenta possui as mesmas funcionalidades do *Workplace*. O entrevistado (4) também ressaltou que o “*Google* tendo o *Currents* que é uma ferramenta que faz a mesma coisa, como você ia justificar a contratação de uma ferramenta do *Facebook* fazendo a mesma coisa de uma contratada que já tinha um *Works Pace* maior” (4). Em complementação, o entrevistado (5) ressaltou que, inclusive os próprios representantes do *Facebook* não sabiam informar quais seriam os diferenciais do *Workplace*



para que fosse feita uma tentativa de contratação por inexigibilidade, diante de algum aspecto de exclusividade. “Eles não conseguiam justificar qual a justificativa de aquisição da ferramenta do *Facebook* em detrimento de outras ferramentas” (5). Diante dessas circunstâncias, ele sintetizou informando que “não recomendaria que nenhum gestor fizesse a aquisição de uma nova ferramenta, existindo semelhante que já tenha sido adquirida. Não fazia sentido em termos institucionais” (5). Em contra ponto, o entrevistado (2) considera que a dificuldade em contratações “é uma justificativa que pode ser utilizada, mas não é a principal. Eu acho que a justificativa principal é a não aceitação dos ônus que representam ter um ambiente desse. Você não pode ter um ambiente desse e ignorar o que ele produz. É uma visão de modelo de governança” (4).

O fato observado é que provavelmente as ferramentas (*Workplace* e *Currents*) tenham as funcionalidades semelhantes, porém a interface diferenciada promove um estímulo diferenciado no uso. Foi oferecida a nova plataforma que apresenta muitas funcionalidades, porém com uma interface mais direcionada para uma intranet do que uma rede social. Enquanto o *Workplace* trazia uma apresentação mais próxima das ferramentas utilizadas no dia a dia extraorganizacional, o PRF On Line se apresenta menos amigável. O PRF On Line é a plataforma que possui algumas funcionalidades, dentre elas um link para o *Currents* que funciona como uma conta pessoal que as pessoas podem fazer postagens e colocar fotos. Além do google Chat pelo qual qualquer servidor pode conversar com qualquer outro servidor apenas sabendo o nome. Convém observar que a disseminação das duas tecnologias se encontra diferenciada. Quando questionado aos servidores da PRF se eles conheciam ou utilizaram o *Workplace*, 94,2% dos respondentes disseram que sim. Para a mesma pergunta referente ao PRF On Line, apenas 20% respondeu que, pelo menos, conheciam. Independente de análises numéricas, pode-se inferir que alguma diferença provocou a ruptura de uma forte utilização de uma ferramenta de mídia social interna para a descontinuação desse modelo.

Partindo desse ponto de partida, buscou-se compreender se a ruptura proposital, foi providencial para se evitar maiores possibilidades de comunicação dialógica. Ou se foram outros aspectos gerenciais que não permitiram a progressão da atual ferramenta PRF On Line com o link para o *Currents*. Com a intenção de verificar o primeiro pressuposto encontra-se o objetivo específico de descrever a intencionalidade organizacional no desenvolvimento da comunicação interna da PRF ao estabelecer o uso de suas mídias sociais internas. Ao analisar



as entrevistas do grupo 2, formado pelos gestores estratégicos 2021-2022, foram identificadas quatro principais características referentes às intenções na utilização de MSI na comunicação interna na PRF: minimizar os ruídos nas comunicações, garantir a segurança na utilização de MSI, busca por uma melhor comunicação interna e promover o diálogo. Foi elaborado o quadro 8 com exemplos de declarações que direcionam para os respectivos entendimentos.

Quadro 8: Intencionalidade em utilizar MSI pelos Gestores estratégicos 2021-2022

Intencionalidade institucional em utilizar MSI	
Gestores estratégicos 2021-2022 da PRF	
Característica	Exemplo
Minimizar os ruídos	“Esse é o desafio, qual o canal que o servidor deseja para que a gente possa fazer esse canal e melhorar isso, inclusive para reduzir os ruídos de comunicação” (6).
Confiabilidade/ Segurança da informação	“O problema todo é fazer a segurança da informação disso. Como é que vai se certificar que todos que estão naquele grupo são policiais” (entrevistado 4).
Busca por uma melhor comunicação interna	“Dificuldades está em estabelecer quais os canais oficiais, por onde que as informações oficiais vão trafegar de forma adequada” (entrevistado 4). “A gente está tentando sim se comunicar internamente com o efetivo” (entrevistado 5).
Diálogo	“Nós estamos vivendo um momento de gestão que o diálogo está sendo bem aberto” (entrevistado 4). “Ter a possibilidade de diálogo é necessário” (entrevistado 5)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos relatos das entrevistas.

4.1.3.1 Minimizar os ruídos

Foi verificado que os gestores entrevistados se preocupam com questões que consideram ruídos na comunicação. Enfatizaram que muitas vezes uma informação que sai da alta gestão, quando chega na ponta já está distorcida. “Porque vez ou outra, alguns assuntos parecem aquela brincadeira de telefone sem fio...” (entrevistado 4). Então, destacam que precisam de canais oficiais que sejam bons o suficiente para que as informações não circulem apenas em canais extraoficiais passíveis de *Fake News* e distorções. Conforme afirmou o entrevistado seis: “A gente é hoje muito a comunicação boca a boca e isso é muito propício ao ruído e quanto mais ruído você desguarnece a informação real” (6). O entrevistado 4 destacou que: “A gente já viu o risco, já mapeou o risco e agora a gente está tratando o risco para que a



gente não tenha esse problema de comunicação que gera todo esse ruído” (4). Para que a comunicação seja mais efetiva existe a preocupação com a escolha correta do canal que possa proporcionar um formato mais adequado, facilitando a compreensão. Como explicitado pelo entrevistado 6: “Às vezes eu tenho que responder questionamentos que começaram com uma *Fake News*, um boato que foi se espalhando. Então, eu tenho que soltar uma nota daquilo que veio do nada. Mesmo havendo os canais oficiais, que em nenhum momento foi dito aquilo, eu tenho que ir ao público para desmentir para não piorar a situação” (entrevistado 6).

4.1.3.2 Confiabilidade e segurança

Por existirem várias informações sensíveis, os gestores da PRF se preocupam em proporcionar canais de comunicações que possuam a confiabilidade e segurança. Confiabilidade no sentido de ser uma informação fidedigna da instituição e segurança em não serem disseminadas as informações que devem circular apenas no âmbito interno. Os entrevistados relataram por diversas vezes a utilização do WhatsApp, citando que é uma ferramenta muito utilizada, porém não tem a segurança para ser institucionalizada como uma ferramenta oficial. No entanto, foi citada que sua utilização é frequente em todos os níveis hierárquicos. Sendo transmitidas informações oficiais que muitas vezes são recebidas por e-mail e logo difundidas no aplicativo de mensagem.

4.1.3.3 Melhorar a comunicação interna

Os entrevistados esclareceram que comunicação interna é um tema de grande problemática na organização. “A gente já tem a convicção que o maior problema de cultura organizacional na PRF é a comunicação...” (entrevistado 4). “Eu sei que há um reconhecimento de todo efetivo, não só da alta gestão que a comunicação interna é um problema. Eu nunca ouvi alguém do efetivo, ou nível, estratégico, tático ou operacional, dizer que comunicação interna não era um problema” (entrevistado 5). “Peter Drucker fala que 60% dos problemas podem ser resolvidos com comunicação. Eu acho que na PRF é mais de 90%. Eu creio que a comunicação interna seja um dos maiores problemas da PRF” (entrevistado 5). “Mas na minha opinião a



agente não avançou tanto na comunicação interna. Seja por ferramentas que a gente não conseguiu engajamento, seja por uma difusão que pode melhorar” (entrevistado 6).

Enfatizaram que possuem grande interesse numa melhor comunicação interna na PRF, por isso buscam uma melhor forma de utilizar as ferramentas disponíveis. Então, consideram que para que a comunicação interna funcione melhor na instituição é necessária a adequação ou criação de um ou poucos canais que sejam capazes de melhorar a comunicação interna. O entrevistado quatro destacou “que o maior entrave hoje é estabelecer qual o fluxo e qual a ferramenta” (4). O entrevistado cinco considera “... que disponibilizar aos gestores um formato cada vez mais fácil de divulgação pode melhorar o empenho” (5). Em síntese, o entrevistado seis disse: “E para melhorar, ser aquela fonte de informações que o servidor esteja sempre buscando em um mesmo canal ou pouco canais e não externamente, porque alguém disse ou um colega contou” (6).

Com a rápida evolução tecnológica dos meios de comunicações, observa-se que a PRF ainda se encontra na busca de acompanhar essa evolução. É reconhecido que existem evoluções tecnológicas e que ainda não fazem parte plenamente da comunicação interna da PRF. Por exemplo o entrevistado 6 afirma que: “Com o passar do tempo as pessoas se adequaram muito a rede social e informação muito rápida. Então, o e-mail caiu em desuso, então a gente começou a buscar novas soluções. [...]Então, a gente continua buscando” (entrevistado 6). Pode se destacar também o comentário do entrevistado 8: “O canal inverso, hoje em dia, a gente não tem tanto esse feedback, a gente recebe comentários de redes sociais de colegas servidores, às vezes pelo próprio WhatsApp, mas realmente a gente não tem essa ferramenta que traga essa informação de lá pra cá” (entrevistado 8).

Os entrevistados ainda relataram que na ausência de uma ferramenta oficial, que seja efetiva para a comunicação interna, vão utilizando o meio disponível (principalmente o WhatsApp), na busca de minimizar os prejuízos de uma possível falta de comunicação. Como exemplo, seguem trechos de algumas entrevistas: “Hoje o canal mais direto do servidor são aqueles grupos grandes, seja do *facebook*, seja os grupos que se formam do WhatsApp” (entrevistado 6). “E informações institucionais também são passadas por grupo de WhatsApp, [...], mas acaba sendo usada porque é utilizada na nossa vida e você acaba usando no trabalho também” (entrevistado 5). “Em regra, hoje é feito basicamente, nas comunicações mais urgentes, o WhatsApp e utilizando o e-mail institucional...” (entrevistado 9). Para o entrevistado



sete, existe a peculiaridade do serviço em escala, em que o servidor às vezes precisa receber informações enquanto esteja de folga: “Nesse sentido, buscaremos utilizar os canais auxiliares de comunicação interna (e-mail corporativo, whatsapp e redes sociais) de maneira adequada e sensível, respeitando a folga do servidor, mas, ao mesmo tempo, buscando estabelecer uma comunicação que, se o servidor assim quiser, estará sempre disponível” (7). O entrevistado 4 ainda explicou que, “...quando é uma coisa muito estratégica ou que todo mundo tem que saber em tempo hábil, o pessoal tem replicado em grupo de WhatsApp, informal. E não é o gestor que está fazendo isso, é o colega que acha que tem que dar comunicação àquilo que não é restrito” (4). No entanto, é percebido pelos gestores que existem questões importantes sobre a segurança e confiabilidade do WhatsApp, como citado pelo entrevistado seis: “A gente não pode ficar dependente de ferramentas externas como o WhatsApp que pode sair do ar e a gente bloquear isso aí” (6).

Existe a noção, por parte dos gestores entrevistados, sobre o elevado número de informações transmitidas aos servidores. Por exemplo, o entrevistado sete afirmou que: “As dificuldades estão na busca da atenção plena do servidor que, em meio a tantas informações recebidas ao longo do dia, pelos diferentes canais de comunicação, acaba por não observar algumas mensagens importantes transmitidas pela gestão” (7). Mas possuem também a percepção de que muitos servidores não se interessam em participar do processo comunicativo. Assim, o entrevistado nove ressaltou que: “A gente percebe que hoje com essa evolução e revolução digital, o servidor está cada vez mais com preguiça de ler” (9). O entrevistado quatro disse: “... alguns tem o interesse de procurar mensagem inclusive ativamente de verificar, de olhar, seja e-mail, seja WhatsApp, seja ferramenta de site. E tem colegas que não tem interesse algum, nem de ler e-mail” (4). No mesmo sentido, o entrevistado oito disse: “Seja porque o servidor ou não lê, não abre e-mail, ou não vê grupos de WhatsApp, ou não entra nestas plataformas que estão sendo testadas” (8). Já o entrevistado dez percebe que existe a possibilidade de aumentar o número de colaborações quando a ferramenta adequada de comunicação interna for utilizada: “A gente pensa em fazer blogs que todos possam contribuir, são maneiras de engajar o servidor, se aproximar da gestão aí assim, com certeza, eles vão colaborar mais” (10). O entrevistado seis disse: “Ele quer a informação rápida e digerível muito rápida e tem assuntos mais complexos que eles demandam uma certa leitura para que o servidor entenda aquilo (6)” Falas como essas apontam duas correntes de desenvolvimento: 1) Como



tem muita diversidade de informações, alguns servidores perdem determinadas informações mais importantes; e 2) É pertinente criar mecanismos para que o processo comunicativo seja efetivo.

4.1.3.4 Diálogo

A maior parte dos entrevistados apontaram que possuem o interesse em promover o diálogo. Ressaltaram a importância de ter um canal no qual os servidores e a gestão possam se comunicar. Por exemplo o entrevistado sete que relatou: “tendo como base de desenvolvimento [para a comunicação interna] um diálogo transparente, visão colaborativa e alinhamento de valores institucionais” (7) “...se pretende que o servidor tenha, à sua disposição todas as informações que precisa para trabalhar de forma eficiente, de maneira clara e transparente, além de poder interagir com demais colegas de trabalho, dar sugestões, opiniões que possam ajudar a evoluir a instituição, em todos os sentidos, e participar de novos projetos da PRF e também sugerir novos à gestão” (7).

No entanto, cabe analisar se nos discursos apresentados existe a presença de ideias que sejam genuínas como características da comunicação dialógica. Pois, é preciso averiguar se além de falar que eles compreendem o que é oportunizar o diálogo, se eles realmente consideram as características fundamentais como importantes.

Portanto, com a finalidade de identificar se a percepção dialógica dos respondentes se encontra de acordo com o preconizado pela teoria, foi elaborado o quadro 9. Formulado com base no modelo teórico-analítico (quadro 5) que será utilizado como subsídio para as análises subsequentes.

Quadro 9: Conferência de características dialógicas nos relatos dos Gestores Estratégicos 2021-2022

Características dialógicas nos relatos dos Gestores estratégicos 2021-2022		
Subfatores	Critério/Indicador	Frequência (positiva e negativa) / Exemplo
Colaboração	Compreensão de que nenhum indivíduo ou grupo é possuidor da verdade absoluta, cada um com sua posição própria se coloca em colaboração.	



	Comunica-se em conjunto para melhoria mútua.	(positiva) “Faz-se necessário, por exemplo, implementação de fóruns de discussão e chat para resolução de problemas comuns a todos” (7).
	Aceita a opinião alheia como digna de consideração.	(positiva) “Em uma construção de ideias, havendo o respeito ao contraditório e às ideias, eu acho que qualquer o debate é construtivo” (6).
	Lida com as diversas perspectivas dos públicos de forma integrativa.	(positiva) “Eu acho isso importante, salutar inclusive se despir e entender que é para o bem de todos: Vamos ouvir os colegas a respeito disso” (4).
Fundamentação	Empenha para que seja compreendido corretamente.	(positiva) “E a gente está demandando muito a área de comunicação para elaborar materiais mais visuais, mais intuitivos para que aquela informação chegue de maneira mais eficaz” (6)
	Estimula a participação na comunicação.	(negativa) “Acho que algumas áreas tem muito empenho e outras áreas, não sei se pelas rotinas deles, não conseguem se empenhar suficientemente nisso” (5).
	Proporciona a mesma base de comunicação para todos.	(negativa) “Então, na medida do possível, a gente busca setorizar para que a gente consiga ter representatividade de todo mundo. Mas a gente não consegue fazer um debate aberto com todo mundo” (6). (negativa) “...Mas eu acho que a gente não tem ainda uma ferramenta ideal que consiga fazer chegar em todos” (8)
	Garante o choque de opiniões.	(positiva) “Não sei da cabeça dos gestores estratégicos, mas opiniões divergentes são necessárias” (5). (negativa) “Embora eu reconheça que organicamente a reação do ser humano é repelir a opinião contrária” (5). (positiva) “Choque de opiniões é normal, num universo de mais de 12.000 servidores, sempre vai ter opiniões divergentes, mas pelo menos aqui no nosso setor a gente tenta se colocar no lugar do colega e entender a opinião dele” (8).
	Garante a interação livre de manipulação, dominação ou controle.	(negativa) “A gente teria que pensar se de fato todo diálogo estaria aberto para todos, como que seria, se teria algum sigilo no diálogo de quem perguntou para o gestor, poderia ser dessa maneira” (10).
Igualdade	Espírito de igualdade mútua, evitando o exercício do poder ou da superioridade.	(positiva) “A gente tem essa premissa de “não existe nós e eles”, todo mundo faz parte do efetivo da polícia” (6).
	Igualdade para falar e perguntar.	(positiva) “Todo policial rodoviário federal tem voz relevante e deve se sentir parte integrante de uma instituição comprometida com seu público interno” (7). (negativa) “Até tem a possibilidade de todos se manifestarem, mas realmente o gestor consegue se comunicar de forma maior... por exemplo, ele consegue enviar mensagem para todo efetivo, e uma pessoa do efetivo não consegue enviar para todos” (8).
	Igualdade para regular atos da comunicação, como proibir, permitir, advertir.	(negativa) “É porque o <i>currents</i> é como uma rede social mesmo, como um <i>facebook</i> , no caso teria que ter uma moderação bem feita ali, no caso de um ataque pessoal” (9).
	Igualdade em iniciar e manter um discurso.	



	Igualdade na proposição de desafios, explicações ou interpretações.	
Responsividade	É sensível às necessidades do público no momento.	(negativa) “E às vezes o servidor fica insatisfeito por não ter acesso a todas as informações, isso não é proposital é estratégico” (6).
	Presta atenção ao que o público está dizendo.	(positiva) “E nada é mais essencial do que saber ouvir. Se a gente não consegue ouvir acaba criando diretrizes inaplicáveis e não tem o engajamento do efetivo” (6).
	Responde prontamente às mensagens do público.	(negativa) “eu tenho uma capacidade limitada para responder” (6).
Respeito	Mantém o respeito mútuo.	
	Mantém a cordialidade apesar de opiniões diferentes.	(positiva) “O respeito tem que ser a premissa da comunicação, mas a opinião contrária é necessária” (5).
	Reconhece o valor singular da opinião do público.	(positiva) “Tem colegas que conseguem encurtar a distância com a gestão através de ferramentas de comunicações, e são colegas sérios que trazem sugestões, proposituras...” (4). (positiva) “Nesse sentido, é preciso a participação e colaboração de todos para quaisquer assuntos que façam parte da realidade da PRF” (7).
	Ser altruísta ao acolher o <i>feedback</i> do público.	(negativa) “...tem outros que só entram para reclamar e desaguar suas mágoas, o que não deveria ser por um canal oficial” (4). (positiva) “Inclusive gosto de pedir avaliação” (5).
Empatia	Preocupa-se com a outra pessoa.	(positiva) “Vejo <u>alguns</u> colegas com essa empatia de pensar: “Poxa, mas esse assunto aqui, vamos pensar no colega da pista, se isso é cabal ou se tem condições de mudar isso” Eu vejo essa preocupação também” (4).
	Possui empatia pelo sentimento do outro.	(positiva) “Eu mesmo já tive muitos anos na área operacional e não tem coisa pior para um servidor da área operacional do que ele não se sentir ouvido” (6).
	Tenta entender os problemas sob a perspectiva do outro.	(negativa) “Nem sempre, nem sempre eu acho que dá tempo de se pensar dessa forma [colocar-se no lugar do outro], até porque as atribuições dos cargos estratégicos são muito aceleradas” (4)
	Pode estimar como o outro se sente no momento.	(positiva) “Há, certamente, por parte dos gestores estratégicos, a preocupação em trazer harmonia e serem compreensíveis no diálogo com o efetivo” (7).
Acessibilidade	Compartilha informações abertas para todos.	(negativa) “Então de forma sintética, varia de situação, varia de área, varia de sazonalidade o empenho em divulgar as informações” (5).
	Permite ao público a oportunidade de compartilhar suas opiniões.	(negativa) “Certos assuntos são muito estratégicos, aí não dá para ser tão participativo assim, aí fica fechado no colegiado superior” (4). (positiva) Mas respondendo pela nossa área aqui, a gente tem o interesse cada vez mais crescente de ter resposta do efetivo na participação” (5). (negativa) “E acarreta a diminuição do tempo para ouvir a todos”(6).
	Proporciona facilidade de interação.	(negativa) “Então, essas formas de comunicação hoje, não tem esse tipo de interação, não está completa” (4).



		(positiva) “Ele [Diretor Geral] tem esse comportamento, e o que passa para a alta gestão da polícia hoje é que a gente não tem que criar barreira” (6).
	Fornecer informações ao público prontamente.	
Genuinidade	Incentivo à liberdade de expressão.	(negativa) “quando se está usando uma ferramenta computacional, talvez tenha que ter alguém dedicado para ver o que está sendo perguntando, se vai haver a possibilidade de palestra fechada, sem possibilidade de pergunta ou aberta e ter uma moderação...” (4)
	Intenção não manipuladora.	(positiva) “Nunca li nenhuma mensagem vindo de algum gestor da PRF que eu percebesse a intenção de manipular uma opinião” (5).
	Reconhece o melhor mesmo que seja oposto aos seus interesses.	
	É direto na comunicação com o público.	
Transparência	Se comunica com clareza com o público.	(positivo) “a gente trabalha de uma forma que ela seja bem fácil de compreender para todos” (8).
	É transparente quanto à intenção da comunicação.	(positivo) “Transparência na comunicação é fundamental para o alinhamento de todo o efetivo com os objetivos da nossa instituição” (7). (positivo) “eu acho que a gente tenta passar a informação de forma mais transparente dentro da realidade” (8).
	É sincero na comunicação com o público.	(positivo) “porque o que está sendo transmitido nesse momento, é aquilo que está no normativo que pode ser consultado em qualquer lugar, então as informações oficiais vão geralmente com anexo o documento que trata sobre o assunto” (4).
	Compromete-se verdadeiramente com a conversa com o público.	(negativo) “. E às vezes é melhor explicar de forma completa do que ser muito objetivo e aguardar os questionamentos. E quando os questionamentos vêm muito abertos, abstratos aí você gera uma série de burburinhos, uma série de riscos que a gente acha isso negativo” (6).
	Não distorce a interpretação sobre a opinião do outro.	
Vulnerabilidade	Se dispõe a ser criticado.	(positiva) “Não lembro de ver nenhum gestor que eu conheça da alta cúpula falando a mim que evitou alguma participação em grupo por conta de crítica e eu nunca fiz” (5).
Consequências inesperadas	Disponibilidade em reconhecer a imprevisibilidade sobre o desfecho de um diálogo.	(positiva) “A exposição negativa é uma possibilidade de acontecer [...] Mas acho que não tem problema nenhum não” (4). (positiva) “De qualquer maneira, os pontos positivos superam os negativos, em todos os quesitos” (7). (positiva) “Então existe esse risco, mas eu acho que é um risco aceitável. De certa forma é uma opinião que a gente está recebendo sobre aquele assunto” (8).
Compromisso com a conversa	Empenho em promover um entendimento comum.	
	Empenho em compreender o que o outro está querendo	



	expressar, considerando as diferenças culturais.	
Utilidade da informação	Que as informações sejam úteis e de interesse do público.	
	Prestar informações com valor, não genéricas.	(negativa) “Nem sempre, porque a informação vai muito seca. Por exemplo: segue um informativo a respeito de um assunto tal, e aí vai um documento” (4).
Acessibilidade	Que os servidores tenham acesso tempestivo para manifestar opiniões e que sejam consultados, não após a tomada de decisão.	(negativa) “...não dá para ouvir todo mundo ao mesmo tempo, não dá para abrir para todo mundo falar sobre tudo” (4).
		(negativa) “Porque um debate entre 10 pessoas você chega em uma solução em um tempo x mas com 100 pessoas, até pelo contraditório acaba demorando mais. E às vezes a gente tem algumas demandas que a gente tem que apresentar, que a gente e não dispõem de todo esse tempo” (6).
Fluxo temporal	Tratar o diálogo como deliberativo e construtor de futuro compartilhado.	(positiva) “Quanto mais pessoas forem incentivadas a colaborarem a dar suas ideias para resolverem problemas da polícia, mais a polícia vai resolver problemas de forma mais rápido, acho que o caminho está aí” (5).
		(positiva) “A gente tem vários e-mail e mensagens por vários canais para incentivar a participação dos colegas nas decisões” (5). (positivo) “O projeto de comunicação interna, ainda em estágio embrionário, tem em uma das suas frentes o empenho em engajar servidores para colaborarem com a gestão nas tomadas de decisão e nas execuções de nossas diversas ações do dia a dia de trabalho” (7).
Envolvimento	Disponibilidade para participar da comunicação dialógica.	(negativa) “E outro empecilho, a falta de interesse e iniciativa de todos os lados, não são dois lados” (5).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos relatos das entrevistas.

Ao analisar as percepções dos entrevistados sobre suas considerações sobre aspectos dialógicos depreende-se que possuem interesse em promover uma comunicação interna mais participativa, dialógica. Conforme quadro 9, em análises aos critérios associados à comunicação dialógica foi observada uma frequência positiva repetida em (30) falas e frequência negativa em (21) falas. No entanto, convém destacar que as respostas refletem a intenção dos entrevistados sobre o que querem expor. Por isso, a pesquisa qualitativa permite maiores inferências ao permitir no processo de entrevista em profundidade considerar os comportamentos, entonações e sinais que podem sugerir algo a mais. Dessa forma, foi percebido que de um modo geral os entrevistados intencionavam demonstrar características dialógicas, ao mesmo tempo que justificavam o porquê de não funcionar a contento a comunicação dialógica em ferramentas de mídias sociais internas. Dentre os principais fatores



apontados, encontra-se a falta de adesão dos servidores na utilização das ferramentas PRF On Line e *Currents*, seja por desconhecimento da ferramenta ou por falta de interesse. Já outros citaram a inexistência de uma ferramenta de comunicação interna que proporcione a comunicação dialógica. De forma que foi possível identificar a diferença nas falas quando tratam de ideias e proposituras para que exista diálogo e sobre a prática utilizada atualmente. Para ilustrar a contradição sobre ideia versus realidade, destaca-se a fala do entrevistado oito: “Acho bastante importante essa comunicação tanto do gestor para os servidores subordinados, quanto vice-versa e que a gente não está utilizando a ferramenta ideal, mas estamos trabalhando para melhorar” (8). O entrevistado (10) disse: “...Justamente para criar esse diálogo entre servidor e gestão, que é algo que a gente ainda tem um gargalo muito grande nesse sentido” (10).

Ainda sobre a análise das questões dialógicas apresentadas nas entrevistas, foi possível observar alguns posicionamentos contraditórios que merecem destaque. Quando questionado sobre o interesse dos servidores em participar do diálogo de assuntos para a construção de decisões institucionais, foi dito algumas vezes que não são muitos os servidores que possuem interesse de contribuir, por exemplo: “Existe interesse, mas considero de uma pequena parcela, são poucas as informações que chegam pra gente de colegas que querem contribuir” (8); “A gente incentiva, eu percebo de forma empírica que o engajamento é que não acompanha. Que a gente pede para que tenha mais participação” (6). No entanto, quando questionado sobre a disponibilidade da administração em ouvir as opiniões, foi destacado que é complicado abrir para todos opinarem por conta do tempo disponível para a tomada de decisão, visto que muita gente participando demoraria um tempo muito grande para chegar à uma conclusão. Como explicitado pelo entrevistado 6: “Mas a gente não consegue fazer um debate aberto com todo mundo, pela questão logística e de prazo que a gente tem” (6). Apesar de ser considerado importante ouvir os demais servidores. Por exemplo: “Se a gente não consegue ouvir acaba criando diretrizes inaplicáveis e não tem o engajamento do efetivo” (6). O entrevistado oito colocou um posicionamento complementar sobre o incentivo da PRF na participação dos servidores no processo de tomada de decisão: “Poderia ter mais incentivo a participação. Formalmente considero que tem pouca” (8). Diante das falas dos entrevistados depreende-se que existe pouca participação do efetivo, segundo apontado nas entrevistas: talvez por falta de incentivo, talvez por falta de oportunidade, talvez por desconhecimento dos canais apropriados,



talvez por desinteresse. Com a intenção de compreender esse fato observado foi pertinente analisar as respostas dos servidores para buscar as respostas mais condizentes com as considerações apontadas pelos gestores.

Portanto, sob objetivo de descrever a intencionalidade organizacional no desenvolvimento da comunicação interna da PRF ao estabelecer o uso de suas mídias sociais internas, é possível sintetizar da seguinte forma: Existe o interesse por parte dos gestores estratégicos em promover a comunicação dialógica por meio de mídias sociais internas, porém com o cuidado de oferecer os canais seguros e confiáveis para a instituição. Além disso, possuem a preocupação de que a comunicação interna seja efetiva, que chegue a todo o público, de forma clara, sem ruídos, que os receptores compreendam a mensagem e que os efeitos das informações sejam os correspondentes. No entanto, o sistema de comunicação interna ainda não está funcionando a contento. Para o entrevistado oito “...o grande desafio nosso agora é de que forma a gente vai engajar os nossos servidores na tentativa de fazer com que eles sempre acessem o portal [PRF Online]” (8). Enfatiza o entrevistado nove: “Os sistemas nós já temos, é preciso criar uma cultura para servidor, em acessar os sistemas e se inteirar sobre os assuntos” (9). Demonstrando que o fluxo de comunicação interna se encontra em fase de composição de novas diretrizes.

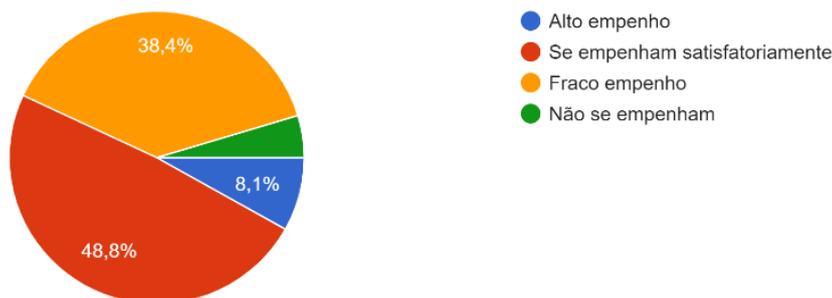
4.2 Percepção dos servidores da PRF quanto à intencionalidade organizacional sobre a comunicação interna por meio de mídias sociais internas (maio/junho 2022)

Após entrevistas em profundidade nas quais os gestores estratégicos entrevistados posicionaram suas intenções para a comunicação interna da PRF, convém identificar a percepção dos servidores da PRF quanto à intencionalidade organizacional. De forma a buscar compreender se o que os gestores se propõem a oferecer, é percebido pelos demais servidores. E de outra forma foi possível identificar se determinadas percepções dos gestores se encontram alinhadas com o que os servidores apresentam. Portanto, foram analisados os aspectos apresentados conforme parte do questionário (apêndice C), desenvolvido em quadros que indicam exemplos de posicionamentos positivos ou negativos, conforme as perguntas. E posterior análises.

Quadro 10. Demonstrativo sobre o empenho percebido

Como considera o empenho da PRF em compartilhar com os servidores informações que são abertas a todo o efetivo?

86 respostas



Análise das respostas subjetivas

Frequência positiva - Exemplos	Frequência negativa - Exemplos
“Com uma plataforma única, como o <i>Workplace</i> , as informações estavam sendo compartilhadas de forma centralizada, o que auxiliava no alcance de mais servidores”.	“A regional de Goiás é muito boa nisso se comparado com a sede. A sede compartilha muita coisa operacional mas na hora de compartilhar outros tipos de informações, acho insuficiente”.
“O Departamento tem se desenvolvido bem”.	“As informações de caráter normativo normalmente são difundidas via formal, e-mail, porém, as que são geradoras de benefícios e ou qualificação são de difusão restrita”.
“A cada dia temos mais acesso as informações, com mais rapidez”.	“Acho que a PRF não se preocupa muito com isso.”
“Na minha concepção a PRF demonstra ao efetivo grande esforço para compartilhar informações e nivelamento a seu efetivo”.	“O volume de informações faz, muitas vezes, que não se dê a importância devida a determinados assuntos”.
“Acho que ocorre boa divulgação”.	“Percebo uma certa reserva de mercado para algumas informações”.
	“Embora existam diversos canais de comunicação, muitas vezes ela tem seu fluxo interrompido e não chega ao destinatário final, e muitas vezes a informação é divulgada corretamente, porém o servidor não se interessa em tomar o devido conhecimento”.
	“A PRF demonstra interesse em utilizar ferramentas, contudo peca em não dar publicidade na existência destas”.
	“Muitas informações, muito texto, não há nem tempo para lermos tudo o que chega, muitos grupos de whatsapp em que as mensagens chegam repetidas, isso tudo acaba atrapalhando e sendo ineficiente o processo comunicativo”.
	“Considero que o PRF operacional da pista é sempre o último a ter informações”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do formulário de pesquisa.

Sobre o empenho da PRF em compartilhar informações aos servidores foi verificado junto às respostas objetivas, conforme quadro 10, uma parcela maior de repostas considerando o empenho alto e satisfatório, somando 56,9%. Ao analisar as respostas subjetivas sobre o tema,



a maior parte destes respondentes apontaram questões que consideram justificativas para que não seja plenamente satisfatório o empenho da PRF em compartilhar informações. Alguns também apontaram sugestões sobre as percepções deles, como por exemplo: “Apesar do empenho, acredito que deva unificar em uma única plataforma e evitar mandar e-mail, com raras exceções” e “Recebo vários documentos por e-mail constantemente. São portarias, instruções normativas, ofícios-circulares etc. Sei que a intenção é a de que todo o efetivo tome conhecimento desses documentos, mas acredito seria melhor termos um repositório catalogado de informações, tipo a *wikiprf* por exemplo, onde todos pudéssemos pesquisar tais documentos no momento necessário”.

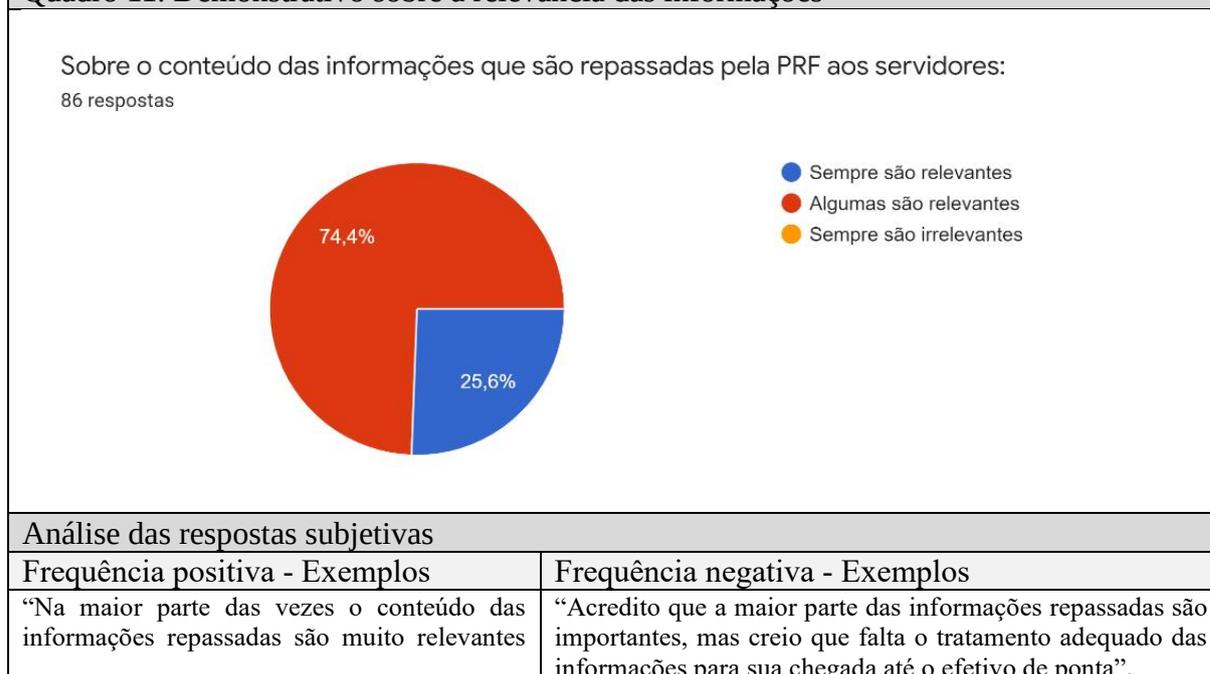
Ainda sobre as análises das respostas subjetivas foi possível observar especialmente os seguintes apontamentos: Relatos sobre desconhecimentos das ferramentas de comunicações por parte do efetivo; e falta de organização na comunicação interna, o que dificulta o recebimento e o resgate das informações que ficam dispersas em vários canais. Convém ainda destacar, que foram apontadas observações de caráter político, que interferem no desempenho da comunicação interna: “Acredito que, apesar de termos avançado bastante nessa questão, avançamos de forma desordenada e desarticulada. O *Workplace*, por exemplo, é mais uma excelente plataforma que não foi fomentada a contento e, pior, foi desabilitada sem qualquer migração para que outra plataforma funcionasse com o mesmo objetivo e funcionalidade. Áreas de relevância estratégica, tática e operacional perderam materiais que não puderam ser recuperados (ex.: vídeo-aulas e palestras operacionais das áreas de repressão aos crimes contra o fisco e saúde pública etc). As plataformas existentes com essa finalidade não são sinérgicas e não atendem ao público de maior interesse, o policial da ponta. As trocas de gestão estratégica e consequente mudança de projetos que mal foram implementados, não proporcionam maturidade de consolidação necessária para andamento de processos mais funcionais que atendam os objetivos propostos. Falta consistência e continuidade institucionais em relação aos projetos com essa natureza, infelizmente”. Outro respondente escreveu que “Nunca houve uma preocupação ou consciência institucional quanto a esta deficiência. As iniciativas começam, quando não morem, com colegas ou equipes específicas que tentam mudar este contexto. Contudo, muitas vezes, não vemos continuidade”.

Foi observado que, conforme análise das respostas, em um modo geral a instituição se empenha em compartilhar as informações abertas a todos os servidores, porém foi indicado que



não está sendo executada da melhor forma. Por exemplo, conforme um dos respondentes “Até há empenho de diferentes áreas e servidores em divulgar informações relevantes na PRF. Contudo avalio que as ações dessa natureza não sejam bem coordenadas”. Indicando que a PRF encaminha as informações pertinentes, porém sem os cuidados sobre a efetiva comunicação. Entende-se que a instituição apenas se preocupa com a disponibilidade da informação sem se preocupar com a comunicação de fato. Sem considerar todo o ciclo comunicativo. Não foi percebido pelos respondentes a preocupação da instituição em proporcionar os canais mais adequados, em confirmar se a mensagem foi recebida, se foi recebida com clareza, se existiu alguma reação sobre as mensagens, se algum ruído prejudicou o entendimento etc. Como resumiu um dos respondentes: “Recebemos uma enxurrada de msg de email. Parece que a adm está querendo apenas livrar-se de responsabilidade”. “Geralmente muito técnicas e sem coesão, quando repassada a informação sobre determinado assunto, só se menciona o tema geral e depois se insere 4, 5 documentos anexos, deixando a informação compartimentada e cansativa de se obter”. Convém também destacar, a redundância desnecessária, como citado: “Tem informação que chega 4 vezes repetida no e-mail. Da gestão nacional, regional e local, fora as setoriais... desnecessário”. Revelando, mais uma vez, uma falta de alinhamento na comunicação interna, falta de organização e diretriz.

Quadro 11. Demonstrativo sobre a relevância das informações





para o exercício da função nas diversas atividades que o PRF executa no dia a dia”.	
“Toda informação é muito importante chegar ao efetivo operacional”.	“Algumas informações irrelevantes que polui e desmotiva o policial a acompanhar os canais informativos”.
“Toda informação é importante para alguém. No geral enviam muita documentação interna”.	“Penso que parte das informações divulgadas sejam importantes. Outra parte, contudo, interessam a apenas parte do público, não devendo ser disseminadas a todo o efetivo”.
	“Há informações repetidas”.
	“Excessivas. Difícil acompanhar, principalmente quando não é afeta a nossa área de atuação”.
	“Como a quantidade setores de atuação da PRF é grande, nas áreas operacional e administrativa, algumas informações interessam mais ou menos dependendo da área de trabalho do servidor”.
	“Algumas são propaganda da gestão”.

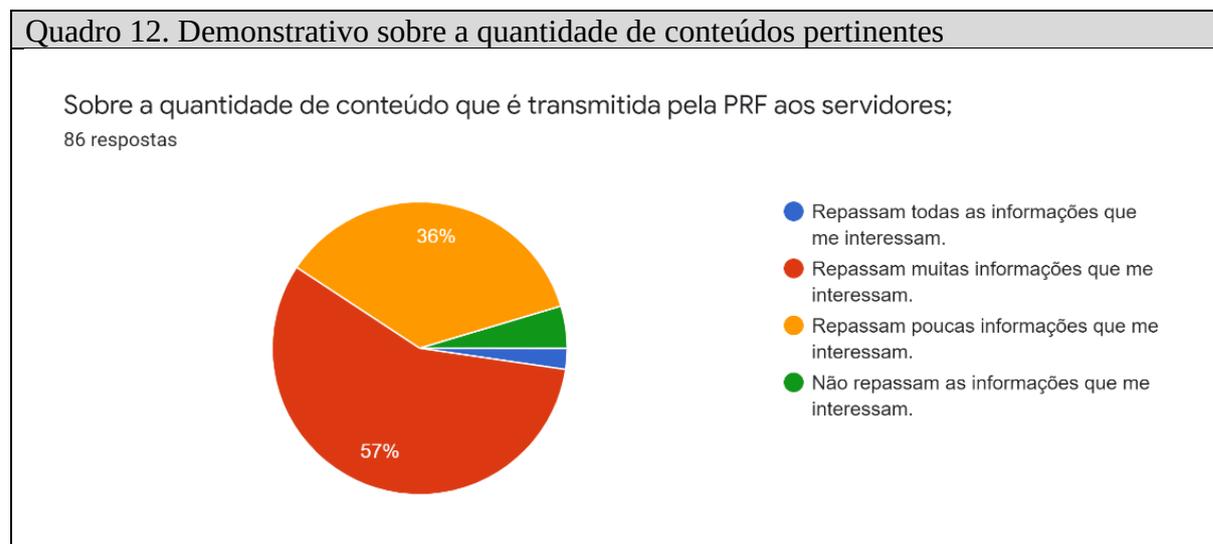
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do formulário de pesquisa.

No questionamento objetivo a respeito da relevância das informações transmitidas pela PRF aos servidores, conforme quadro 11, observou-se a predominância de respostas indicando que algumas informações são relevantes, sendo a opinião de 74,4% dos respondentes. Outros 25,6% dos respondentes consideraram que as informações sempre são relevantes. E nenhum respondente escolheu como alternativa a opção que considera que as informações são sempre irrelevantes.

Mesmo considerando relevantes as informações transmitidas pela PRF os respondentes apresentaram comentários de forma a complementar as respostas objetivas. O que torna mais rica a pesquisa, pois as observações apenas em números percentuais não apresentam as percepções. Portanto, foi frequente nas respostas subjetivas a colocação sobre a existência de alguns assuntos que só seriam pertinentes e de interesse de grupos específicos e que são divulgados de maneira geral. Portanto, alguns respondentes enfatizaram que esses tipos de informações são consideradas não relevantes. Prejudicando o fluxo de comunicação interna, conforme explicação de um respondente: “Muitas vezes não são muito importantes, e sim meras formalidades que enchem nossas caixas e desviam a atenção de coisas mais urgentes”. Alguns respondentes enfatizaram que existe a divulgação de documentos sem tratamento de formato: “Geralmente muito técnicas e sem coesão, quando repassada a informação sobre determinado assunto, só se menciona o tema geral e depois se insere 4, 5 documentos anexos, deixando a informação compartimentada e cansativa de se obter”. Demonstrando a necessidade de tornar as informações mais fáceis de serem absorvidas, de forma mais didática e não apenas a

divulgação de documentos oficiais. Foi possível observar o interesse dos respondentes em receber informações cada vez mais atrativas, tanto em conteúdo quanto em forma.

Quadro 12. Demonstrativo sobre a quantidade de conteúdos pertinentes



Análise das respostas subjetivas

Frequência positiva - Exemplos	Frequência negativa - Exemplos
“Satisfatória”.	“Diante da diversidade de conteúdos que temos em razão dos múltiplos em que atuamos/trabalhamos, seria necessário uma melhor distribuição das mesmas aos públicos alvos adequados, previamente mapeados e segmentados”.
“Gosto de receber todo tipo de conteúdo”.	“Acho que mandam muita coisa relativa a imprensa mas pouca sobre as rotinas mesmo”.
	“Correição, ouvidoria, transparência de dados de gestão.... Vejo muita coisa sobre manual operacional... mas pouco do que rola internamente. Reuniões, decisões...”.
	“Tenho experiência da minha regional anterior (BA) em que toda definição quanto a gestão de pessoas, operacional etc que podem impactar na vida ou trabalho do efetivo são replicadas a todos os servidores por email (minimamente). Ao mudar para BSB, não recebia nenhuma informação do tipo. Até hoje, só sei de algumas deliberações (Orientações operacionais, Novos manuais etc., pela lista email da regional anterior”.
	“Conteúdos importantes publicados de forma intempestiva ou inadequada não podem ser considerados como comunicação efetiva entre a administração e seus servidores. Critérios não muito claros e normativas conflitantes que não esclarecem aos servidores de forma adequada sobre determinados temas também não podem ser considerados como conteúdos transmitidos aos servidores”.
	“Algumas informações relevantes não são compartilhadas, quando ficamos sabendo já não há tempo de usufruir do nosso direito”.
	“Por conta do volume, é necessário ter atenção para as informações relevantes não se perderem no meio de outras de menor importância”.

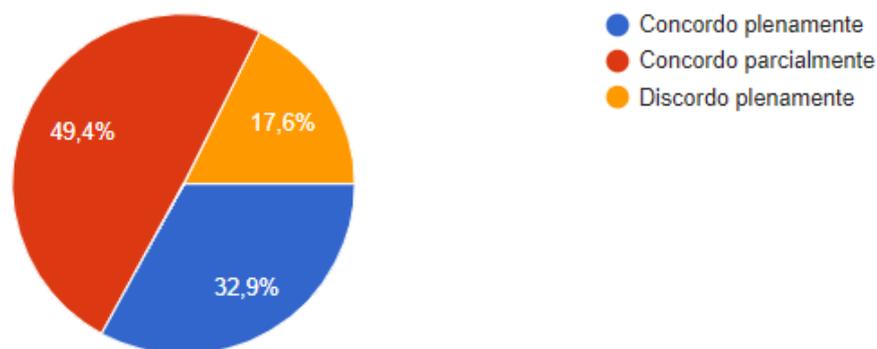
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do formulário de pesquisa.

Ao analisar as respostas sobre as percepções dos servidores, referente à quantidade de conteúdo transmitido pela PRF, foi observado que, em síntese de respostas objetivas, conforme quadro 12, a maioria dos respondentes considera que a instituição repassa muitas informações que lhes interessam. No entanto, ressaltam, em respostas subjetivas, alguns problemas identificados, entre eles: a dificuldade em acompanhar as informações importantes diante do grande número e diversidade de informações repassadas. Conforme escreveu um dos respondentes: “Nos últimos 3 anos explodiu a quantidade de e-mails contendo alterações legislativas e manuais. É muito conteúdo. Só autodidatas assíduos para ler tudo mesmo. A maioria dos colegas não lê metade do que é mandado e caminha no escuro”. De forma que, foi possível compreender que diante da quantidade de informações, não se tem tempo para acompanhar tudo, correndo o risco de perder as mais importantes.

Quadro 13. Demonstrativo sobre a percepção de transparência

Qual o grau de concordância sobre a seguinte afirmativa: As informações transmitidas pela PRF aos servidores se encontram transparentes nas intenções, sem interesse em distorcer ou manipular, sem direcionar para entendimentos equivocados.

85 respostas



Análise das respostas subjetivas

Frequência positiva - Exemplos

“Via de regra, as informações repassadas visam informar o efetivo. Não lembro de situação em que veio algum e-mail institucional distorcendo algo, mas pode ser que tenha ocorrido e eu não tenha percebido”.

“na maioria das vezes que as informações são Claras, e não geram dúvidas.”

“Vejo a comunicação bastante transparente, pelo menos nesta gestão.”

Frequência negativa - Exemplos

“Acredito que há boa transparência nas comunicações da PRF, mas não é possível afirmar que todas as comunicações estão isentas ou livres de perspectivas pessoais ou de algum grupo de trabalho, que por algum motivo pessoal ou profissional acabam distorcendo a mensagem.”

“A comunicação dentro da PRF tem sido usado como monopólio de poder e para auto promoção”.

“Sobre o grau de transparência das informações, acredito que evoluímos bastante nos últimos anos, mas de fato precisamos melhorar muito. E, a depender de quem está na gestão destas ferramentas, elas podem ser mais ou menos transparentes.”



“Para mim prepondera o caráter informativo.”	“Eu poderia registrar "concordo plenamente", mas eventos negativos isolados influenciaram a avaliação diferente registrada acima”.
“Estando dentro do contexto, não tem como dar entendimentos equivocados.”	“Algumas vezes as mensagens vêm com a informação incompleta, como se tivesse passado por algum "tratamento" antes de sua veiculação.”
	“Quando se fala em decisões tomada com teor técnico é plenamente possível dar clareza e transparência, já com teor político... têm se dúvidas!”
	“Pouquíssima transparência em muitas informações repassadas. Muitas normas e determinações são publicadas mas os objetivos são obscuros.”

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do formulário de pesquisa.

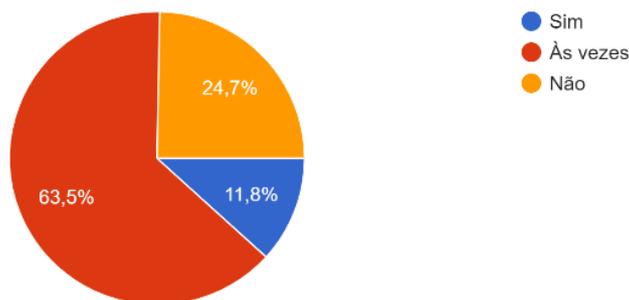
Conforme referencial teórico, proporcionar uma comunicação interna, balizada por princípios como transparência e honestidade são fundamentais para conduzir uma proposta dialógica. Portanto, ao analisar o gráfico no quando 13 é possível observar que 32,9% dos respondentes concordam plenamente com a frase que remete à transparência e honestidade na comunicação por parte da PRF. No entanto, uma parte considerável dos respondentes (49,4%) concorda parcialmente e 17,6% discordam plenamente. Convém, então, analisar os comentários subsequentes para buscar compreender o que leva a essa discordância. Os índices apresentados estão bem próximos tendendo a conclusão de uma posição transparente da instituição, conforme percepção dos servidores, com algumas situações pontuais. Algumas citações esclarecem a percepção de falta de transparência e honestidade, especialmente destacando questões políticas. Pode-se inferir nestas falas que existem assuntos estratégicos que, por segurança da informação, não podem ser divulgadas a todo o efetivo. Mas também revelam a percepção de que em algumas situações a administração tende a privilegiar algum grupo em detrimento de outro na compartimentalização de informações.



Quadro 14. Demonstrativo sobre o incentivo da PRF para a colaboração

Na sua opinião, existe incentivo da PRF para participação e colaboração de todos os servidores em assuntos gerais da instituição?

85 respostas



Análise das respostas subjetivas

Frequência positiva - Exemplos	Frequência negativa - Exemplos
“Sim, o que ocorre é o baixo interesse pessoal de cada servidor.”	“Poderiam por exemplo, sempre que fossem baixar uma normativa (,IN, IS, portaria normativa, etc) fazerem uma espécie de consulta pública do efetivo, assim as decisões seriam mais acertadas e todos poderiam ter conhecimento da norma ou debate, fazendo parte do processo.”
“Às vezes somos chamados a participar da validação de algum normativo ou ferramenta que a PRF está prestes a implantar. Realmente não é fácil, ter que ouvir, catalogar, sintetizar e decidir sobre a opinião de mais de 10 mil servidores nos diversos temas que se apresentam. É preciso focar na gestão e ouvir pelo menos aqueles envolvidos diretamente com o tema.”	“A atual gestão do órgão não demonstra interesse em discussão de ideias. Normalmente tomamos conhecimentos depois q as decisões já foram tomadas e as consequências impostas ao efetivo. Um exemplo simples é a nova mudança no uniforme (com indicação de "patentes") e o retorno oficial do jargão "Inspetor".”
	“Discordar faz bem! Trocar ideias, ainda que divergentes é bom! Mas há uma premente tentativa em mostrar só o que é bonito.”
	“Tinha que haver um canal de votação eletrônica secreta pras assuntos pertinentes a PRF. Ao contrário do que se pensa, muitos PRFs não colaboram com nada pois a tendência é só de perda, perda da paciência, do tempo e ainda de se queimar com o chefe. Já vi muitos falarem o que pensam e passarem a comprar para si um estresse gratuito.”
	“Os grupos de trabalho normalmente são constituídos por policiais com relação direta a determinadas areas, sem integrar servidores de áreas diversas que poderiam contribuir com uma construção mais abrangente.”
	“Diretrizes são tomadas somente pela alta gestão, nunca envolve a opinião de quem executa na ponta.”

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do formulário de pesquisa.



Ao observar o gráfico sobre as respostas referentes à questão incentivo à participação infere-se que de alguma forma é percebido esse incentivo. No entanto, não se apresenta como uma premissa fundamental, visto 63,5% dos respondentes terem destacado que somente às vezes percebem o incentivo organizacional (quadro 14).

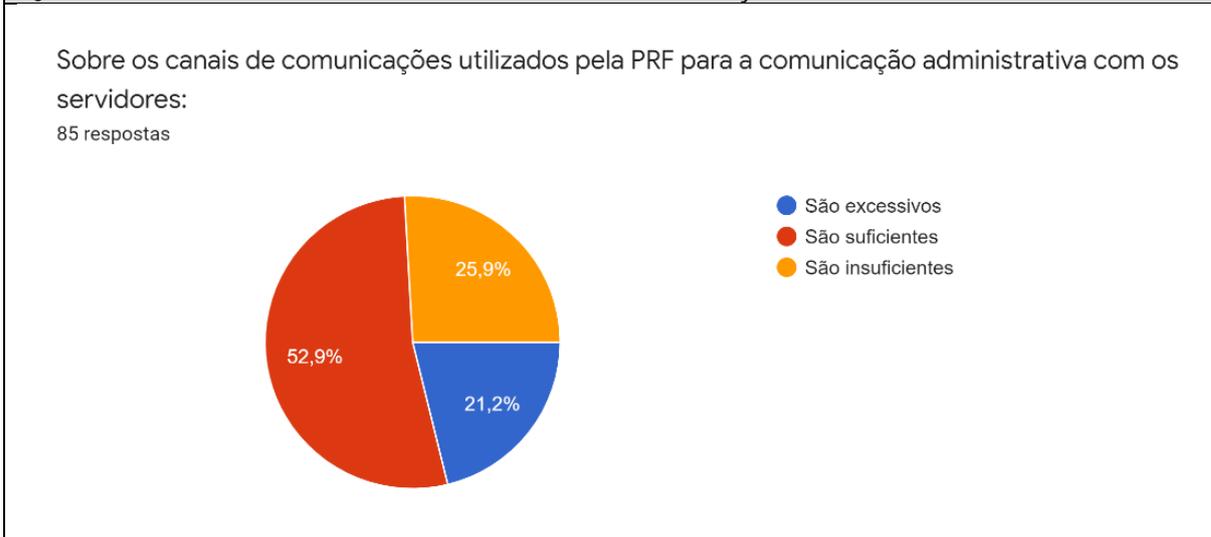
Em análise das respostas, percebemos que grande parte dos respondentes percebem a preocupação da administração em tentar buscar opiniões dos servidores para as tomadas de decisões. Porém, é observado que buscam grupos específicos conforme os assuntos, não sendo disponível a todos que quiserem contribuir.

Sobre a percepção dos servidores da PRF quanto à intencionalidade organizacional sobre a comunicação interna por meio de mídias sociais internas (maio/junho 2022), de um modo geral foi possível inferir que os servidores percebem que a gestão da PRF tem o interesse em promover uma comunicação interna mais eficaz. Porém, entendem não ser uma prioridade da gestão, por isso encontra-se em estágio defasado de desenvolvimento. Por exemplo, disse um dos respondentes: “Acredito que essa não seja uma demanda estratégica da alta gestão, deste modo não é priorizada pelo efetivo nem pelos gestores. O tempo é escasso e destinado as demandas consideradas pelo órgão como estratégicas”.

Os respondentes relataram algumas dificuldades e problemas observados, porém que podem ser solucionados. Os próprios respondentes fizeram sugestões e observações sobre o que consideram importante e o que pode ser melhorado. Convém, especialmente destacar o apontamento de que as informações hoje são repassadas sem critério de público. Ou seja, ao mesmo tempo que os servidores recebem muitas informações que não lhes interessam, não recebem informações que lhes interessam, ou até recebem, mas não são localizadas facilmente ou não são acessadas em tempo. Não existindo um direcionamento mais adequado. Foi destacada também, a transparência e honestidade da instituição ao compartilhar com os servidores os assuntos abertos a todos. Sobre a possibilidade de comunicação dialógica que possibilite o debate aberto para a produção de decisões foi observado que existe a intenção da gestão da PRF. Porém, é mais frequente em pequenos grupos especializados, sem disponibilidade para servidores que estariam interessados na participação também.

4.3 Percepção dos servidores quanto à efetiva contribuição das ferramentas tecnológicas de mídia social interna para o alcance da comunicação dialógica

Quadro 15. Demonstrativo sobre os canais de comunicações



Análise das respostas subjetivas

Frequência positiva - Exemplos	Frequência negativa - Exemplos
“Consegue alcançar o objetivo”.	“Acho necessário mais divulgação. Diferenciar os layouts de forma que fiquem mais convidativos. Mais utilização do Instagram e YouTube”.
“Fácil acesso e resposta rápida”.	“Tentam enviar a informação por diversos canais e o público acaba se perdendo, muitas vezes nem abre o documento porque acha que já o leu em outro local, ainda mais se o título for muito genérico”.
	“Mesmo liberando vários novos canais de comunicação, a informação está catalogada de forma confusa. Por exemplo: onde encontro os formulários preenchíveis da instituição? Outro detalhe é essa mudança frequente de ferramentas.. quando o efetivo está acostumando, inventam uma nova ferramenta. Caso do <i>Workplace</i> ... enfim.. estão evoluindo, mas tem q ter um norte e de preferência um manual”.
	“Percebo que grande parte das informações não restritas são repassadas aos servidores de forma desordenada, ora por meio do e-mail institucional, ora mediante os sistemas disponíveis, ou mesmo, apenas pulcadas sem o devido compartilhamento”.
	“... o excesso de canais de comunicação também gera consequências negativas para a eficácia nos resultados”.
	“Os canais de comunicação mostram-se insuficientes. É comum os servidores não tomarem ciência de publicações e informações importantes devido a ausência de compartilhamento, ou a desordem na comunicação”.
	“No PRF Online existe tantas ferramentas que acredito que a maioria não conhece e nem sabe usar”.
	“Muitos processos Sei, muitos grupos de whatsapp, as mensagens que são realmente importantes as vezes acabam ficando no limbo, sem darmos a devida atenção”.



	“O trâmite das informações pela PRF ainda é melhor difundida via informal, vulgarmente conhecida como "radio guarda””.
--	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do formulário de pesquisa.

Sobre os canais de comunicações utilizados pela PRF, a maioria dos respondentes classificaram como suficientes. Alguns destaques são referentes à melhor divulgação dos canais utilizados pela organização, como o PRF Online que se encontra pouco divulgado. Conforme um dos respondentes: “No PRF Online existe tantas ferramentas que acredito que a maioria não conhece e nem sabe usar”.

Os que consideram excessivos revelam que existem “Muitos canais para divulgar o mesmo assunto. Quando isso ocorre, causa dispersão e falta de interesses sobre a mensagem”. Alguns respondentes apresentaram sugestões: “Os canais são suficientes, mas precisam ser otimizados. Menos formais dentro do possível”; “O WhatsApp e o Telegram são os melhores”.

Em síntese foi possível observar que foi indicada uma necessidade de melhor organização sobre as ferramentas de comunicação interna. No sentido de ter uma centralização das informações, para que sejam disponibilizadas de forma clara, atrativa e de fácil acesso.

Gráfico 2. Demonstrativo sobre a possibilidade de exposição negativa

Acredita que a interação livre de censuras, entre a alta gestão da PRF e demais servidores por meio de plataformas digitais pode provocar alguma exposição negativa, tanto para servidores quanto para gestores?

83 respostas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do formulário de pesquisa.

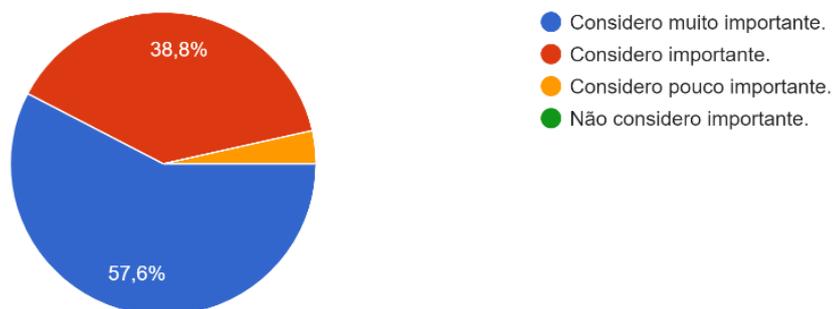
A questão sobre possibilidade de exposição negativa apresentou uma perspectiva muito próxima sobre a exposição para, pelo menos, algum grupo e a inexistência de exposição negativa, conforme gráfico 2. Sendo 50,6% das respostas indicando que não acreditam na possibilidade de exposição negativa e 49,4% acreditam que a liberdade em comunicação

interativa pode provocar alguma exposição negativa para, pelo menos, um grupo (gestores ou servidores) ou ambos. Diante desses dados não foi possível fazer melhores inferências.

Gráfico 3. Demonstrativo sobre a oportunidade de comunicação interativa

Qual a sua opinião sobre oportunizar uma comunicação interna interativa entre a administração e os servidores da PRF por meio de plataformas tecnológicas?

85 respostas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do formulário de pesquisa.

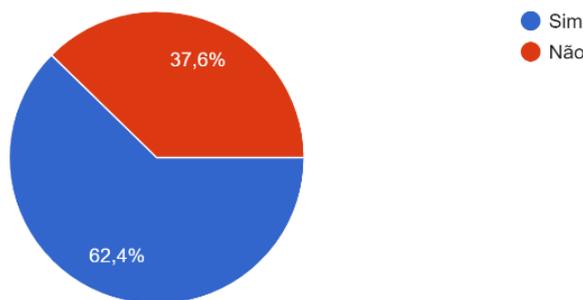
Ao analisar o gráfico 3, referente ao questionamento da pesquisa sobre a importância em proporcionar uma comunicação interna interativa por parte da PRF em plataformas tecnológicas, os respondentes direcionaram para o entendimento de que a importância é alta. Sendo muito importante para 57,6% dos respondentes e para 38,8%, importante. O que demonstra as considerações dos servidores como importante em serem ouvidos, em ter a oportunidade de participarem dos debates pertinentes à instituição.



Quadro 16. Demonstrativo sobre o interesse em colaborar

Você possui interesse em ter a oportunidade de colaborar com a gestão da PRF com sugestões e ideias, por meio de ferramentas interativas de comunicação interna?

85 respostas



Com relação à oportunidade de colaborar com a gestão da PRF por meio de ferramentas interativas, na sua opinião, quais os principais empecilhos e/ou facilitadores para essa interação?

Empecilhos - Exemplos	Facilitadores - Exemplos
“Empecilho é que a administração acabou com as ferramentas interativas.”	“Facilitadores: o alcance do público, flexibilidade de horários, disponibilidade...”
“Exposição com possível retaliação caso não agrade aos envolvidos.”	“Facilidade de acesso principalmente em casa.”
“Entre os empecilhos, desconfio que a administração de algumas unidades da PRF terão dificuldades em dar feedbacks aos servidores, o que pode prejudicar a credibilidade da ferramenta e do processo de gestão desse espaço de interação.”	“Facilidade de acesso e plataformas conhecidas.”
“Empecilho: "excesso de transparência" pode comprometer decisões estratégicas; no envio de críticas, ser mal interpretado pela alta gestão e temer sofrer represálias.”	“Acesso à Internet, facilidade e familiaridade que temos hoje em dia com aplicações de mensagens.”

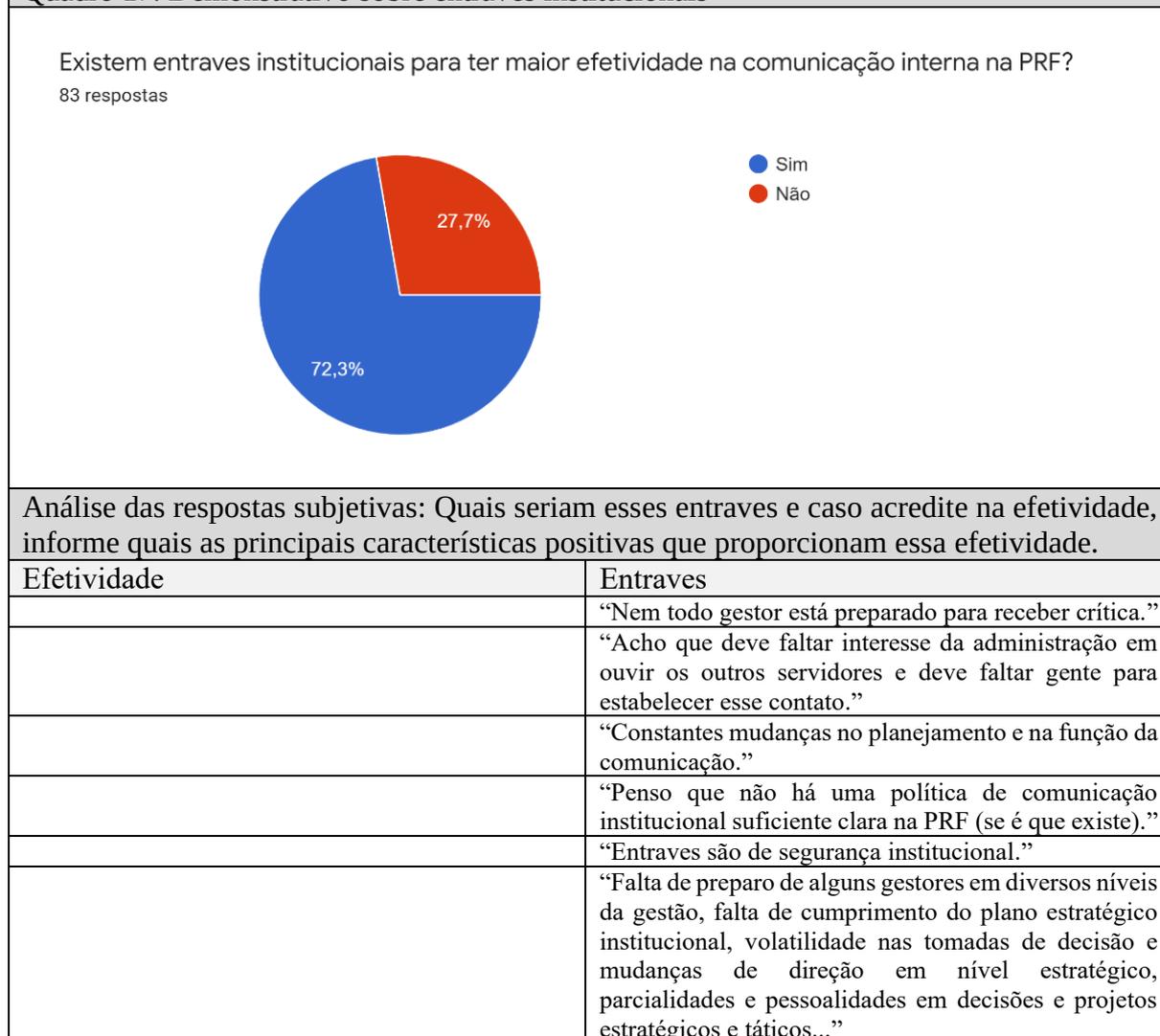
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do formulário de pesquisa.

Foi questionado aos respondentes se eles gostariam de ter a oportunidade de colaborar com a PRF por meio de ferramentas interativas de comunicação interna, e a maioria respondeu que sim, possuem interesse, totalizando 62,4% dos respondentes. Então, foi questionado quais os facilitadores e empecilhos para que façam essa colaboração. Alguns respondentes ressaltaram como empecilho a possibilidade de retaliação por parte da gestão, como exemplo: “A principal barreira é que se vc (sic) expõe um pensamento diferente e faz uma sugestão que contrapõe o pensamento do gestor, você acaba sendo considerado um "inimigo interno" por não seguir cegamente as ideias impostas pelo gestor. Sou daqueles que pensam que todas as ideias devem ser ouvidas e debatidas para, ao final de uma análise, serem apreciadas”. E a falta da



ferramenta adequada para facilitar a contribuição também foi um dos motivos ressaltados que funcionam como empecilhos. Como facilitadores os respondentes apontaram em destaque que as tecnologias de mídias sociais já se encontram difundidas entre os servidores.

Quadro 17. Demonstrativo sobre entraves institucionais



Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do formulário de pesquisa.

A maior parte dos respondentes entende que existem entraves institucionais para que a comunicação interna na PRF seja mais efetiva. Entendem que dentre os problemas que mais se destacam estão: questões políticas que provocam mudanças nos direcionamentos, e participação dos gestores. Enfatizam que muitos gestores não se disponibilizam a participar do processo dialógico. Não sendo esta uma prática da cultura organizacional. Apesar de 27,7 % dos



respondentes afirmarem que não existem entraves institucionais para uma maior efetividade da comunicação interna, não foram obtidas respostas subjetivas que enfatizassem características que direcionassem para essa efetividade.

Sobre a pesquisa aplicada em formulário, os respondentes foram muito participativos e demonstraram também suas opiniões por meio de sugestões, como por exemplo: “Neste sentido seria muito importante uma ferramenta eficiente, fácil e moderna de gestão do conhecimento, onde o servidor poderia facilmente achar as informações que necessita, seja de notícias, regulamentos e normativas, fluxos de trabalho”.



5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve por objetivo geral investigar a percepção sobre aspectos dialógicos na comunicação interna da PRF com o uso de mídias sociais internas. Para tanto, foram identificados os seguintes objetivos específicos: a) Descrever a intencionalidade organizacional no desenvolvimento da comunicação interna da PRF ao estabelecer o uso de suas mídias sociais internas; b) Identificar a percepção dos servidores da PRF quanto à intencionalidade organizacional sobre a comunicação interna por meio de mídias sociais internas e c) Descrever a percepção dos servidores quanto à efetiva contribuição das ferramentas tecnológicas de mídia social interna para o alcance da comunicação dialógica.

O primeiro objetivo foi analisado a partir de estudo de campo, com 10 (dez) entrevistas junto aos gestores estratégicos da PRF que participaram do processo de comunicação interna desde 2019 até 2022. As entrevistas em profundidade evidenciaram que as principais intenções dos gestores estratégicos ao buscar adotar MSI foram as seguintes: **Minimizar os ruídos no processo de comunicação interna, disponibilizando um ou mais canais de confiança e segurança que proporcione uma efetiva comunicação interna, que disponibilize também a possibilidade de comunicação dialógica entre servidores e gestão.** Restou comprovar se o entendimento de comunicação dialógica apontada pelos gestores se encontrava de acordo com a literatura. E apesar da ausência de alguns itens, pode-se inferir que existe o interesse de uma comunicação dialógica por parte dos gestores estratégicos, com suas principais características presentes. Porém, foi evidenciada a falta de um instrumento que promova plenamente esse papel dialógico. Resta esclarecido que existe a intenção, porém a comunicação dialógica em MSI ainda não está sendo praticada a contento.

Ao analisar a percepção dos servidores da PRF sobre o empenho da organização em compartilhar as informações abertas, foi possível inferir que a organização busca compartilhar o maior número de informações possíveis, ainda que de forma muito genérica, sem possibilitar uma facilidade de busca por parte dos interessados e sem o direcionamento adequado, sendo feita basicamente por e-mail a todos. Foi possível observar que devido à quantidade de informações repassadas algumas que seriam mais pertinentes acabam não sendo recebidas pelos servidores. Assim, informações relevantes e irrelevantes ocupam o mesmo lugar no processo comunicativo, dificultando a comunicação plena.



Ao retroceder ao referencial teórico, buscando os ensinamentos de Madsen (2018) e a subdivisão em campos de comunicação a partir da Mídia Social Interna. Diante das evidências analisadas, pode-se inferir que a PRF se encontra em um campo silencioso, pois a comunicação interna no período investigado se apresentou de forma predominantemente unidirecional.

Sobre a transparência e honestidade na transmissão de informações, foi possível inferir que os servidores compreendem que a instituição busca manter esses valores em suas comunicações. No entanto, destacam que às vezes é aproveitada a situação de excesso de informações transmitidas para deixar menos evidentes determinados assuntos.

Ao analisar a percepção dos servidores quanto ao incentivo da PRF para a colaboração dos servidores por meio de ferramentas de comunicação interna, percebe-se que existe a cultura organizacional de solicitar a participação, porém em grupos específicos de servidores. Não sendo proporcionada a facilidade de se conhecer quais temas estão abertos ao debate para que possam participar. Portanto, são formados grupos de WhatsApp fechados e não divulgados a todos.

O objetivo específico proposto foi elucidado da seguinte forma: **Os servidores percebem que a PRF tem a intenção de se comunicar com os servidores, de trazer os servidores aos debates, porém a ferramenta disponível não está propiciando a comunicação efetiva nem dialógica.**

É preciso enfatizar um perceptível retrocesso quando do encerramento do uso da ferramenta *Workplace* e início do PRF On Line, visto a baixa adesão. Retrocesso que foi inclusive mencionado por alguns servidores em formulário de pesquisa. Como um dos respondentes que falou sobre a importância de se promover: “Maior disseminação das ferramentas disponíveis para a comunicação institucional, esse *Currents* nunca usei e não vi ninguém usar, mas pelo que entendo seria a ferramenta que substituiria o *Workplace*.”

Para elucidar o terceiro objetivo específico buscou-se compreender a percepção dos servidores sobre a efetiva contribuição das ferramentas tecnológicas de mídia social interna para o alcance da comunicação dialógica. Portanto, por meio dos formulários de pesquisa, foi possível inferir que os servidores entendem que existem diversos canais possíveis para a comunicação, citam WhastApp, telegram, entre outros, mas percebe-se que falta uma maior utilização de canais oficiais que tragam melhor possibilidade de diálogo e organização na disponibilidade das informações. Relataram que consideram importante que a ferramenta



tecnológica de mídia social promova a possibilidade de participação dos servidores com colaborações nos assuntos organizacionais. Porém, ressaltaram que entendem que alguns gestores não estão preparados para promover o diálogo aberto. Temendo, até mesmo represarias.

A partir das evidências obtidas nos procedimentos de coleta, após análise em separado, foi possível analisar os resultados em conjunto e entregar uma compreensão sobre a percepção dos servidores e gestores da PRF, com relação aos aspectos dialógicos das ferramentas de mídia social interna no período de sua aplicação. Observando pontos de congruências e aspectos distintivos. Por meio da interpretação controlada, advinda da possibilidade de inferência na análise das evidências.

A pesquisa qualitativa promoveu a possibilidade de abrangência de informações que fugiram à delimitação pré-determinada. Possibilitou com que os envolvidos na pesquisa colocassem suas ideias de forma a apresentar novas perspectivas que inicialmente não se encontravam pautadas.

A comunicação interna por meio de ferramentas tecnológicas que proporcionem a comunicação dialógica mostrou-se necessária e anseio da maioria do efetivo da PRF. Os gestores estratégicos foram unânimes em falar sobre a importância do tema e a necessidade de se aprimorar esse tipo de comunicação.

A proposta dessa pesquisa fundamentou-se em analisar as possibilidades diante de canais tecnológicos de comunicação interna. Foi pesquisada especialmente a questão dialógica, observando a presença e ausência de elementos que direcionam para a comunicação mais dialógica. Com a finalidade de compreender o status atual da comunicação interna na PRF e sua efetividade dialógica, inicialmente buscou-se saber quais eram as intenções institucionais. Com entrevistas em profundidade foi possível inferir as percepções dos gestores estratégicos sobre o que pensam e direcionam para a comunicação interna para a PRF. Um elemento fundamental para a comunicação é o canal, por onde transitam as informações e este foi apontado como o elemento da comunicação que apresenta maior dificuldade em ser estabelecido como oficial. Dessa forma, **uma das principais conclusões que pôde ser observada é que na ausência da utilização do potencial dialógico nas ferramentas oficiais para a efetiva comunicação interna, a comunicação informal ocupa o espaço.** Com comunicações realizadas em todos os âmbitos organizacionais.



Atualmente, a plataforma oferecida pela PRF para comunicação interna, o PRF On Line, tem poucos acessos e até mesmo baixo conhecimento pelos servidores de modo geral. Na amostra estudada apenas 34,9% dos respondentes indicaram que, pelo menos, conheciam a plataforma oficial. Mesmo não sendo uma amostra probabilística, visto a pesquisa ter se pautado em direcionamentos qualitativos, pode-se considerar que é um número indicativo de baixa adesão. Diante da lacuna de ferramenta oficial em plataforma amigável, a comunicação informal toma espaço principalmente por meio do WhatsApp. Conforme esclarecido pelo entrevistado 4 “...então o que os colegas estão fazendo, para que seja rápida a difusão: usando grupo de rede social porque todo mundo usa WhatsApp e então a maioria das coisas está chagando por ali” (entrevistado 4). “A gente tem a praxe do dia a dia a usar os grupos de mensagens instantâneas” (2). O mesmo entrevistado (2) ressalta que um dos problemas de se usar os grupos de WhatsApp é a dificuldade em encontrar os grupos que queiram participar. Uma plataforma com todos os grupos disponíveis para a escolha dos interessados é um formato mais adequado. Além disso, como resultado, apontado pelo entrevistado 6 (seis), a comunicação informal está muito mais sujeita a ruídos de comunicação. O fato é que as organizações não devem ficar alheias ao poder da comunicação informal. Uma forma de torná-la mais produtiva seria agregá-la, fazer com que a comunicação oficial seja cada vez mais próxima dos servidores no sentido de proporcionar a liberdade para que cada um se expresse da forma que considerar adequada.

Qual seria o limite em considerar a comunicação formal ou informal? É preciso limitar? Nessa perspectiva, convém ressaltar que a complexidade destacada por Morin (2000) faz-se evidente quando o autor trata da oposição à simplicidade, na complexidade “parte de fenômenos, ao mesmo tempo, complementares, concorrentes e antagonistas, respeita as coerências diversas que se unem em dialógicas e polilógicas e, com isso, enfrenta a contradição por várias vias” (Morin, 2000, p.387). Inquietações que trazem novas perspectivas para pesquisas futuras.

Diante das conclusões alcançadas ao longo dos objetivos específicos, acredita-se ter cumprido o objetivo geral do estudo e respondida a pergunta de pesquisa que o ensejou: “em que medida a comunicação interna na PRF, com a utilização de mídias sociais internas, é percebida como dialógica?”. Entende-se que a instituição busca proporcionar uma comunicação dialógica, que ainda não se encontra plenamente ativa na perspectiva *top-down* nem *bottom-up*. No entanto, não pode ser ignorada a comunicação interna considerada informal que é



disseminada, principalmente em grupos de WhatsApp. Assuntos oficiais são tratados em ferramentas extraoficiais, proporcionando o diálogo aberto e franco entre os integrantes dos grupos. Nessa perspectiva, a comunicação interna na PRF tende a ser dialógica com a utilização de mídias sociais internas quase exclusivamente na perspectiva horizontal. No entanto, o WhatsApp, apesar de proporcionar um canal ágil de comunicação, que as pessoas estão habituadas a utilizar, não apresenta os requisitos pertinentes de segurança da informação. Então, a ferramenta é extremamente utilizada, porém como uma alternativa extraoficial.

Como contribuições gerenciais da pesquisa, recomenda-se o estabelecimento de uma política de comunicação interna que seja capaz de fortalecer a comunicação interna na PRF. Dentre as diretrizes a serem emanadas é importante considerar o potencial dialógico das ferramentas, bem como a forma de uso das ferramentas pelos servidores da PRF e gestores. Convém destacar a importância de oferecer o adequado funcionamento das ferramentas de comunicação interna oficiais, de forma a tornar a comunicação interna mais próxima do público, sendo cada vez mais utilizados padrões tecnológicos atuais. Portanto, considerar as facilidades do dia a dia, já conhecidas pelos servidores. É pertinente proporcionar mecanismos de organização da comunicação interna, que proporcione disponibilidade integral, facilidade na busca e possibilidade de comunicação dialógica.

Na perspectiva acadêmica, este estudo abre espaço para a proposição de pesquisas futuras que possam analisar comparativamente, a comunicação dialógica em instituições públicas e privadas, de forma a comparar principalmente possíveis entraves e facilitadores, conforme o tipo de instituição. A descontinuidade da ferramenta *Workplace* foi um fator que trouxe uma nova perspectiva à pesquisa que precisou considerar o poder político sobre a estabilidade organizacional. Convém ainda, investigar as redes de comunicações informais das organizações e suas possibilidades de auxiliar no contexto da comunicação interna das organizações.

Entre as limitações desta dissertação, destaca-se que uma das entrevistas não foi possível ser feita presencialmente. O entrevistado preferiu responder por escrito as perguntas previamente estabelecidas. A Pandemia de COVID 19 dificultou o acesso às bibliotecas públicas, bem como provocou o atraso na coleta de evidências.



REFERÊNCIAS

- Almeida, Victor (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Andrews, P. H., Herschel, R. T., & Baird, J. E. (1996). *Organizational communication: Empowerment in a technological society*. Houghton Mifflin College Division.
- Ao, S. H. & Huang, Q. S. (2019). A systematic review on the application of dialogue in public relations to information communication technology-based platforms: Comparing English and Chinese contexts. *Public Relations Review* 101814. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101814>
- Araújo, I. S. (2000). *A reconversão do olhar*. São Leopoldo, RS: UNISINOS.
- Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline: Toward a definition. *Management Communications Quarterly*, 10, 73–97.
- Arnett, R. C., Arneson, P. & Bell, L. M. (2006). Communication Ethics: The Dialogic Turn. *Review of Communication*, 6(1-2), 62–92. <https://doi.org/10.1080/15358590600763334>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barichello, E.M.R. (2014). Mídiação e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de mídiação como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene. *Contexto organizacional midiático*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014, pp.37- 43.
- Batinga, G. L.; Menezes, F. P. D. (2017) As contribuições da semiolinguística à compreensão dos sentidos da comunicação organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XLI., 2017, São Paulo. Anais eletrônicos [...]. Maringá: ANPAD, 2017.
- Bowen, Shannon A. (2004). Expansion of Ethics as the Tenth Generic Principle of Public Relations Excellence: A Kantian Theory and Model for Managing Ethical Issues. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 65–92. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1601_3
- Bortree, D. S., & Seltzer, T. (2009). Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles. *Public Relations Review*, 35(3), 317–319. doi:10.1016/j.pubrev.2009.05.002
- Brasil (2021). Estratégia PRF: 2020 - 2028. Revista Estratégia PRF. Edição revisada - Portaria DG nº 85/2021. Brasília, 09 fev. 2021.
- Brasil (2021). Instrução Normativa PRF nº42, de 31 de mai. de 2021. Define os critérios de utilização da solução integrada de colaboração e comunicação corporativa no âmbito da Polícia Rodoviária Federal, Brasília, DF mai 2021.



- Buber, M., *I and Thou* (Trans., Walter Kaufmann) (New York: Scribners, 1970); M. Buber, "Elements of the Interhuman," in John Stewart (ed.), *Bridges Not Walls* (Reading, MA: Addison Wesley, 1982).
- Chamusca, M. (2010) Processos infocomunicacionais e dinâmicas territoriais e sociais das cibercidades contemporâneas: o exemplo de Salvador. 285f. Dissertação (Mestrado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social) Universidade Católica de Salvador.
- Chamusca, M., & Carvalhal, M. (2010). *Relações Públicas digitais: O pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais*. Salvador: Edições VNI.
- Chinem, R. (2017). *Introdução à comunicação empresarial*. Saraiva Educação SA.
- Chen, Jui-Chen; Silverthorne, Colin; Hung, Jung-Yao (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4),242–249.
- Cherwitz, R. (1977). Rhetoric as “a way of knowing”: An attenuation of the epistemological claims of the “new rhetoric”. *Southern Journal of Communication*, 42(3), 207-219.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- Dance, F.E.X (1967). A helical model of communication. In: Dance, F.E.X. *Human Communication Theory*. New York: Holt, Rinehart e Winston, 1967.
- Duarte, Jorge; Monteiro, Graça (2009). Potencializando a comunicação nas organizações. In: Kunsch, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação Organizacional: v. 2. Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Ewing, M., Men, L. R., & O’Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132.
- Flick, U., & Parreira, A. (2005). Métodos qualitativos na investigação científica.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106
- Freire, P (1999). *Educação como prática da liberdade*. 29ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Paz e Terra.



- Gao, F. (2016). Social media as a communication strategy: Content analysis of top nonprofit foundations' microblogs in China. *International Journal of Communication*, 10, 255–271.
- Gerbner, G. (1973). *Um modelo de comunicação*. In: DANCE, F.X. Teoria da Comunicação Humana. São Paulo: Cultrix
- Gode, H. E. (2019). Employee ideation on internal social media: addressing uncertainty through dialogue strategies. *International Journal of Strategic Communication*, 13(5), 385-403.
- Gonzalez, E., Leidner, D., Riemenschneider, C., Kock, H., 2013. The impact of internal social media usage on organizational socialization and commitment. In: Proceedings of the Thirty Fourth International Conference on Information Systems
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York, NY: Holt.
- Gunson, D., & Collins, C. (1997). From the I to the We: discourse ethics, identity, and the pragmatics of partnership in the west of Scotland. *Communication Theory*, 7(4), 278-300.
- Habermas, J. (1984 a). *Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa* (Vol. 357). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Habermas, J. (1984 b). *The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society* (T. McCarthy, Trans., Vol. 1). Boston: Beacon.
- Habermas, J (1987). *O discurso filosófico da modernidade*. São Paulo: Martins Fontes.
- Haddud, A., Dugger, J. C., & Gill, P. (2016). Exploring the impact of internal social media usage on employee engagement. *Journal of Social Media for Organizations*, 3(1), 1-23.
- Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C., & Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1490-1527.
- Hernández, S. & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial, enfoque basado en competencias*. México, Mc Graw - Hill Interamericana Editores S.A
- Holtzhausen, D. R., & Voto, R. (2002). Resistance from the margins: The postmodern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57-84.
- Johannesen, R. L., Valde, K. S., & Whedbee, K. E. (2008). *Ethics in human communication*. Waveland Press.
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010), “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media”, *Business Horizons*, Vol. 53 No. 1, pp. 59-68.



- Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In C. Botan, & V. Hazelton (Eds.). *Public relations theory II* (pp. 311–338). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kent, M. L. & Lane, A. B. (2017). A rhizomatous metaphor for dialogic theory. *Public Relations Review*, 43 (3), 568-578 .
- Kent, M. L., & Li, C. (2020). Toward a normative social media theory for public relations. *Public Relations Review*, 46(1), 101857.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X).
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28(1), 21-37.
- Kent, M. L., & Theunissen, P. (2016). Discussion, dialogue, discourse| Elegy for mediated dialogue: Shiva the destroyer and reclaiming our first principles. *International Journal of Communication*, 10, 15.
- Kreps, Gary L (1990). *Organizational communication: theory and practice*. 2.ed. Nova York: Longman.
- Kunsch, Margarida. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, 4. ed. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M.. Krohling. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.
- Kunsch, M. M.. Krohling. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: MARCHIORI, Marlene. *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016, pp.37-58.
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18 (33), 13-24.
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. *The communication of ideas*, 37(1), 136-139.
- Lee, Yeunjae & Yue, Cen April (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), 101906–. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>



- Leonardi, P.M., Huysman, M. and Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19 (1), 1-19.
- Leonardi, P.M., & Vaast, E. (2017). Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. *Academy of Management Annals*, 11, 150-188. doi: 10.5465/annals.2015.0144
- Linville, D. L., McGee, S. E., & Hicks, L. K. (2012). Colleges' and universities' use of Twitter: A content analysis. *Public Relations Review*, 38(4), 636-638.
- Madsen, V.T., & Johansen, W. (2019), A spiral of voice? When employees speak up on internal social media, *Journal of Communication Management*, 23 (4), 331-347. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2019-0050>
- Madsen, Vibeke Thøis (2018). Participatory communication on internal social media - a dream or reality? Findings from two exploratory studies of coworkers as communicators. *Corporate Communications: An International Journal*, (), CCIJ-04-2018-0039-. doi:10.1108/CCIJ-04-2018-0039.
- Madsen, V. T. (2020). *Communicative Leadership on Internal Social Media: A Way to Employee Engagement? Advances in Public Relations and Communication Management*, 93–114. doi:10.1108/s2398-391420200000005008
- Marchiori, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008, p. 207-224.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, 9(17).
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed.- São Paulo: Atlas.
- Marín, Antonio Lucas (1997). *La comunicación en la empresa e en las organizaciones*. 1. ed. Barcelona: Bosch.
- McAllister-Spooner, S. M. (2009). Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles. *Public Relations Review*, 35(3), 320–322. doi:10.1016/j.pubrev.2009.03.008
- McPhee, R. D., & Poole, M. S. (2001). Organizational structures and configurations. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 503, 543.



- Men, L. R., Tsai, W. H. S., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: Engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30, 83-99. doi:10.1080/1062726X.2018.1498341
- Morgan, G. (1996). *Imagens de organização*. São Paulo: Atlas.
- Morin, E. (2000). *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand.
- Oliveira, I. L., & Alencar, T. G. R. (2013). A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Organicom*, 10(19), 199-209.
- Pearson, R. (1989a). Beyond ethical relativism in public relations: Coorientation, rules, and the idea of communication symmetry. In J. E. Grunig & L. A. Grunig (Eds.), *Public relations research annual* (Vol. 1, pp. 67–86). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Pearson, R. (1989b). Business ethics as communication ethics: Public relations and the idea of dialogue. In C. H. Botan & V. Hazleton Jr. (Eds.), *Public relations theory* (pp. 111–131). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Pearson, R. A. (1989c). A theory of public relations ethics (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9011334).
- Peres, G. da S (2018). *Desenho de Pesquisa*. Coleção Metodologias de Pesquisa. ENAP. 2018. Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3330>>, acessado em 05 abr. 2021.
- Romenti, S., Valentini, C., Murtarelli, G., & Meggiorin, K. (2016). Measuring online dialogic conversations' quality: a scale development. *Journal of Communication Management*.
- Rottner, R., Bovenberg, D., & Leonardi, P.M. (2019). Social media in open strategy: A fiveflows model of strategy making and enactment. In D. Seidl, G. von Krogh and R. Whittington (Eds). *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. doi: 10.1017/9781108347921.012
- Ruck, K. (2017). Informed employee voice. In *Exploring Internal Communication* (pp. 69-78). Routledge.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302.
- Saad, E. (2021). Comunicação organizacional: transformações, mudanças e um novo modos operandi. In: Terra, C.; Dreyer, B. M.; Raposo, J. F. *Comunicação Organizacional: práticas desafios e perspectivas digitais*. São Paulo: Summus, p. 11-25



- Saad, E. (2020). A plataformização das relações sociais: reflexões sobre a ressignificação da atividade comunicativa. *OPINIÃO PÚBLICA, COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES: convergências e perspectivas contemporâneas*, 152.
- Santee, N. R., & Temer, A. C. R. P. (2011). A Linguística de Roman Jakobson: Contribuições para o Estudo da Comunicação. *Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas*, 12(1).
- Scroferneker, C. M. A. (2008). Comunicação organizacional: certezas e incertezas. *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 15-28.
- Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public relations review*, 43(5), 894-903.
- Sosa, G. (2002). *Comunicar e informar: un espejo infiel*. (<http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/20894/453-Article%20Text-2125-1-10-20210418.pdf?sequence=2>)
- Stewart, J., & Zediker, K. (2000). Dialogue as tensional, ethical practice. *Southern Communication Journal*, 65.
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. *Journal of public relations research*, 26(5), 384-398.
- Terra, C. F. (2010) Relações públicas 2.0: novo campo de atuação para a área. In: Chamusca, M.; Carvvalhal, M. Relações públicas digitais: o pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais. Salvador: Edições VNI, p. 100-134.
- Terra, C. F. (2018). *Mídias sociais... e agora?: o que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais*. Difusão Editora.
- Terra, C. F. (2015). Relacionamentos nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da mídiatização das relações públicas?. *Organicom*, 12(22), 103-117. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139271>
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires, Granica.
- Torquato, G. (2015), *Comunicações nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público*. São Paulo: Summus.



- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Vennesson, P. (2008). Case studies and process tracing: theories and practices. *Approaches and Methodologies in the Social Sciences*, p. 263.
- Wang, Y., & Yang, Y. (2020). Dialogic communication on social media: How organizations use Twitter to build dialogic relationships with their publics. *Computers in Human Behavior*, 104, 106183.
- Watkins, B. A. (2017). Experimenting with dialogue on Twitter: An examination of the influence of the dialogic principles on engagement, interaction, and attitude. *Public Relations Review*, 43, 163-171. doi:10.1016/j.pubrev.2016.07.002
- Wirtz, J. G., & Zimbres, T. M. (2018). A systematic analysis of research applying ‘principles of dialogic communication’ to organizational websites, blogs, and social media: Implications for theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 30, 5–34. doi:10.1080/1062726X.2018.1455146
- Wolton, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina.
- Yang, S. U., Kang, M., & Cha, H. (2015). A study on dialogic communication, trust, and distrust: Testing a scale for measuring organization–public dialogic communication (OPDC). *Journal of Public Relations Research*, 27, 175–192. doi: 10.1080/1062726X.2015.1007998



APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA GESTORES EM NÍVEL ESTRATÉGICO NA ÉPOCA DO INÍCIO DA UTILIZAÇÃO DO *WORKPLACE*

A entrevista que se segue é o instrumento de pesquisa para compor análise sobre a comunicação interna da PRF. Especialmente a comunicação realizada entre a organização, representada por seus gestores de nível estratégico e demais servidores. Para tanto, é pertinente considerar a ferramenta que foi disponibilizada pela PRF para comunicação interna, o *Workplace* e o *Currents* (rede social corporativa) que faz parte do painel PRF ONLINE.

Parte 1 – Identificação do entrevistado

- 1) Nome do entrevistado.
- 2) Formação acadêmica.
- 3) Cargo e função que ocupa e tempo que se encontra no cargo e função.

Parte 2 – Percepção da intencionalidade organizacional na adoção de mídias sociais internas como ferramenta de comunicação interna dialógica

- 1) Como iniciou o interesse da PRF em adotar o *Workplace*?
- 2) Quais as funcionalidades que mais se destacavam?
- 3) Qual a sua percepção sobre a possibilidade de proporcionar um diálogo direto entre a administração e servidores por meio do *Workplace* ou outras ferramentas de mídia social interna?
- 4) Existia a intenção de se oportunizar o diálogo entre a gestão e demais servidores quando iniciaram a utilização do *Workplace*?
- 5) Em algum momento pensaram em utilizar alguma outra ferramenta para comunicação interna? Algo menos dialógico?
- 6) Quais as suas considerações sobre a possibilidade dos gestores estratégicos se posicionarem em igualdade aos demais servidores no processo de comunicação interna, no sentido em que todos podem se manifestar?
- 7) Existiu alguma preocupação com a possibilidade de compartilhamento de poder entre os gestores e os demais servidores ao utilizar uma ferramenta tão democrática?
- 8) Quais as suas considerações sobre choques de opiniões em ferramentas interativas de comunicação interna, existia a preocupação dos gestores estratégicos em tentar se colocar no lugar do outro e compreender o ponto de vista divergente?



- 9) Existiu alguma preocupação sobre a possibilidade de exposição negativa por parte da administração?
- 10) Na sua opinião, por que não prosperou a utilização do *Workplace*?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA GESTORES EM NÍVEL ESTRATÉGICO

A entrevista que se segue é o instrumento de pesquisa para compor análise sobre a comunicação interna da PRF. Especialmente a comunicação realizada entre a organização, representada por seus gestores de nível estratégico e demais servidores. Para tanto, é pertinente considerar a ferramenta que foi disponibilizada pela PRF para comunicação interna, o *Workplace* e o *Currents* (rede social corporativa) que faz parte do painel PRF ONLINE.

Parte 1 – Identificação do entrevistado

- 1) Nome do entrevistado.
- 2) Formação acadêmica.
- 3) Cargo e função que ocupa e tempo que se encontra no cargo e função.

Parte 2 – Interesse do entrevistado divulgar informações diversas para os servidores.

- 1) Como considera o empenho da PRF em compartilhar com os demais servidores informações que sejam abertas para todos os servidores? Quais as maiores dificuldades e facilitadores?
- 2) Quais as suas considerações sobre os canais de comunicações utilizados pela PRF para a comunicação com os servidores, são suficientes e eficazes?
- 3) Na sua opinião existe interesse institucional da PRF em promover a utilização de ferramentas tecnológicas de comunicação interna que possibilitam a interação e o diálogo?

Parte 3 – Compreensão do entrevistado sobre o interesse de informações por parte dos servidores.

- 1) Considera que as informações que são repassadas aos servidores são pertinentes e completas, na perspectiva dos servidores? O que pensa sobre isso?

Parte 4 – Predisposição ao risco quanto à prática do diálogo



1) Acredita que seja um empecilho para a interação entre servidores e gestores estratégicos, por meio de ferramentas de comunicação, a possibilidade de exposição negativa dos gestores e/ou dos servidores? O que pensa sobre isso?

Parte 5 – Considerações sobre a transparência na comunicação interna

1) O que pensa sobre a seguinte afirmativa: As informações transmitidas pela PRF aos servidores se encontram transparentes nas intenções, sem interesse em distorcer ou manipular, sem direcionar para entendimentos equivocados.

Parte 6 – Como lida com questões relativas à fundamentação e genuinidade na comunicação interna

1) Quais as suas considerações sobre os servidores se interessarem por colaborar com a gestão por meio de ferramentas interativas de comunicação interna? Existe esse interesse? Quais os principais empecilhos para essa interação?

2) Na sua opinião, existe incentivo da PRF para a participação e colaboração de todos os servidores em assuntos gerais da instituição?

Parte 7 – Aspectos relativos à igualdade e respeito

1) Quais as suas considerações sobre a possibilidade dos gestores estratégicos se posicionarem em igualdade aos demais servidores no processo de comunicação interna, no sentido em que todos podem se manifestar?

2) Quais as suas considerações sobre choques de opiniões em ferramentas interativas de comunicação interna, existe a preocupação dos gestores estratégicos em tentar se colocar no lugar do outro e compreender o ponto de vista divergente?

Parte 8 – Questões-síntese

1) Existem entraves institucionais para ter maior efetividade na comunicação interna na PRF? Se sim, quais? Se não, quais as principais características positivas que proporcionam essa efetividade?

2) Quais as suas considerações sobre oportunizar uma comunicação interna interativa entre a administração e os servidores da PRF por meio de plataformas tecnológicas?

3) Gostaria de fazer mais alguma colocação sobre o tema comunicação interna na PRF e diálogo entre gestão e servidores?



APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA AMOSTRA DE SERVIDORES DA PRF

A entrevista que se segue é o instrumento de pesquisa para compor análise sobre a comunicação interna da PRF, ou seja, a comunicação realizada entre a organização, representada por seus gestores de nível estratégico e demais servidores. Para tanto, é pertinente considerar a ferramenta disponibilizada pela PRF para comunicação interna *Workplace*.

Parte 1 – Identificação do entrevistado e conhecimento sobre o *Workplace*.

1) Se ocupa cargo de chefia

() sim () não

2) Qual a regional.

3) Já utilizou ou conheceu a ferramenta *Workplace*, que foi utilizada como plataforma de cursos ao vivo e mídia social interna, que esteve ativa pela PRF até 2021?

() sim () não

4) Já utilizou ou conhece o painel PRF On Line que se encontra ativo no link prfonline.prf.gov.br?

() sim () não

5) Já utilizou ou conhece a rede social corporativa *Currents*, disponibilizada pela PRF?

() sim () não

Parte 2 – Interesse do entrevistado em obter informações diversas relativas a assuntos internos da PRF.

1) Como considera o empenho da PRF em compartilhar informações abertas para todos os servidores?

() Alto empenho () Se empenham satisfatoriamente () Fraco empenho () Não se empenham

Quais as suas considerações? _____

2) Sobre os canais de comunicações utilizados pela PRF para a comunicação com os servidores:

() são excessivos () são suficientes () são insuficientes

Quais as suas considerações? _____

Parte 3 – Compreensão do entrevistado sobre o interesse da PRF em fornecer informações para os servidores.



1) Sobre o conteúdo das informações que são repassadas pela PRF aos servidores:

sempre são relevantes algumas são relevantes sempre são irrelevantes

Quais as suas considerações? _____

1) Sobre a quantidade de conteúdo que é transmitido pela PRF aos servidores:

repassam toda informação que me interessa

repassam muitas informações que me interessam

repassam poucas informações que me interessam

não repassam as informações que me interessam

Quais as suas considerações? _____

Parte 4 – Predisposição ao risco quanto à prática do diálogo

1) Acredita que a interação livre de censuras, entre a alta gestão da PRF e demais servidores por meio de plataformas digitais pode provocar alguma exposição negativa, tanto para servidores quanto para gestores?

sim, tanto para gestores quanto para demais servidores sim, apenas para servidores sim, apenas para gestores não

Quais as suas considerações? _____

Parte 5 – Considerações sobre a transparência na comunicação interna

1) Qual o seu grau de concordância sobre a seguinte afirmativa: As informações transmitidas pela PRF aos servidores se encontram transparentes nas intenções, sem interesse em distorcer ou manipular, sem direcionar para entendimentos equivocados.

Concordo plenamente concordo parcialmente discordo plenamente

Quais as suas considerações? _____

Parte 6 – Questões relativas à fundamentação e genuinidade na comunicação interna

1) Você possui interesse em ter a oportunidade de colaborar com a gestão por meio de ferramentas interativas de comunicação interna?

Sim Não



Na sua opinião quais os principais empecilhos ou facilitadores para essa interação?

2) Na sua opinião, existe incentivo da PRF para a participação e colaboração de todos os servidores em assuntos gerais da instituição?

() Sim () Às vezes () Não

Explique um pouco mais: _____

Parte 7 – Questões-síntese

1) Existem entraves institucionais para ter maior efetividade na comunicação interna na PRF?

() Sim – Quais? _____

() Não - Quais as principais características positivas que proporcionam essa efetividade?

2) Qual a sua opinião sobre oportunizar uma comunicação interna interativa entre a administração e os servidores da PRF por meio de plataformas tecnológicas?

() Considero muito importante () Considero importante () Considero pouco importante ()

Não considero importante

3) Gostaria de fazer mais alguma colocação sobre o tema comunicação interna na PRF e diálogo entre gestão e servidores?

() Não () Sim

Utilize quantas linhas julgar necessário: _____

