

## **COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE ACERCA DO PROCESSO COMUNICACIONAL DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE PICOS**

### **INTERNAL COMMUNICATION IN PUBLIC ORGANIZATIONS: AN ANALYSIS OF THE COMMUNICATION PROCESS OF THE MUNICIPAL SECRETARY OF EDUCATION OF PICOS**

#### **Catiana Gonçalves Martins**

Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal do Piauí.

#### **M.Sc. Cícero Eduardo Walter**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí.

#### **Resumo:**

Cada vez mais as organizações reconhecem que a comunicação interna e o engajamento dos colaboradores são requisitos fundamentais para o bom desempenho organizacional. A comunicação interna tornou-se essencial para as melhores práticas de desenvolvimento e organização das instituições. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar a importância da comunicação interna nas instituições públicas, em especial, na Secretaria Municipal de Educação de Picos, apontando que, uma comunicação que se desenvolve com fluidez facilita o andamento e o progresso de qualquer processo empregado nesse ambiente.

**Editor Geral**

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

**Organização e Gestão**

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

**Correspondência**

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Eliseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail: [f272dir@cps.sp.gov.br](mailto:f272dir@cps.sp.gov.br)

Os dados foram coletados por meio da aplicação de uma entrevista estruturada à gestora da Secretaria, bem como por meio do levantamento e análise dos principais instrumentos utilizados no processo de comunicação da secretaria. Os resultados apontam que o departamento em estudo não possui um padrão exclusivo para a transmissão de informações e comunicados e que o fluxo de informações e a comunicação, dentro da Secretaria, transcorrem de forma eficiente, sem maiores desvios ou transtornos em seu curso, porém, a despadroneização pode gerar diversas interpretações dos receptores não atendendo o objetivo principal da comunicação.

**Palavras-Chave:** Comunicação interna; Setor Público; Informação.

**Abstract:**

Increasingly, organizations recognize that internal communication and employee engagement are fundamental requirements for good organizational performance. Internal communication has become essential for best practice in the development and organization of institutions. In this sense the purpose of this article is to analyze the importance of internal communication in public institutions, especially in the Municipal Bureau of Education of Peaks, pointing out that in a communication that develops with fluency facilitates the progress and progress of any process employed in this environment. The data were collected through the application of a structured interview to the Secretary's manager, as well as through the collection and analysis of the main instruments used in the communication process of the secretariat. The results show that the study department does not have an exclusive standard for the transmission of information and communications, and that the flow of information and communication within the Secretariat transcends efficiently without major deviations or disorders in its course, the disambiguation can generate several interpretations of the receivers not meeting the main objective of the communication.

**Key Words:** Internal Communication; Public Sector; Information.

**Introdução**

A comunicação, em todas as suas formas é algo inerente ao ser humano, primordial e essencial ao viver, ao conviver e ao produzir. E a organização é um mundo onde a comunicação interna deve acontecer de forma planejada, conectada e direcionada para o adequado funcionamento da organização, evitando possíveis distúrbios e eventuais desvios ao que esta se propõe.

A comunicação interna é a estrutura principal de sustentação ao bom funcionamento da organização o que reflete diretamente na qualidade dos serviços ofertados. Nesse sentido, é inegável que a maneira de comunicar é algo crescente e evolutivo. O advento da globalização e seu desenvolvimento tecnológico trouxeram consigo inovações nos meios de comunicação. O acesso à internet e a popularização dos dispositivos móveis impactaram diretamente os processos comunicativos dentro das instituições, sejam elas públicas ou privadas.

Esse cenário que se apresenta faz com que o Poder Público busque se reorganizar e adequar os seus processos comunicativos de forma a aprimorar o desempenho de suas funções, atingindo dessa forma o princípio da eficiência também dentro do processo comunicacional.

Dada a importância da comunicação, o presente artigo tem o objetivo de analisar e compreender como acontece a comunicação na Secretaria Municipal de Educação de Picos (SEME), de forma a evidenciar qual o papel que a comunicação assume tanto no âmbito interno quanto externo. Para isso, dever-se-á identificar qual o papel que a comunicação assume na Secretaria Municipal de Educação, além de relatar de que maneira são feitas as comunicações intra e extra organizacionais.

A justificativa para tal reside no fato de que a análise desse processo, bem como a compreensão da sua importância, elencando os principais desafios para um desempenho eficiente e eficaz dos setores envolvidos, pode indicar caminhos e possibilidades para a melhoria dos processos de comunicação do referido setor, de forma que a comunicação possa fluir de forma melhor e assim alcançar os objetivos propostos pelo órgão, sobretudo, em se tratando de uma área delicada como é a Educação Pública, que por vezes é bastante criticada.

Além dessa breve introdução, o artigo está estruturado em quatro seções, onde serão abordados os principais pontos do estudo, seguida do referencial

teórico, da metodologia aplicada, da apresentação e análise dos resultados e por fim, das conclusões.

## **Enquadramento Teórico**

### **Dados, informação e conhecimento**

Os dados constituem a estrutura básica de um produto a ser consumado, que é a informação. Surgem de diversas fontes, e podem ser integrados de várias maneiras, constituindo o alicerce para a produção de novas informações.

“Sabe-se que um dado é a representação acertada de um fato, um indício ou código, taxativo em itens padronizados, sendo capazes de serem adquiridos por observação, mensuração e procedimentos” (JAMIL, 2006, p. 17). Os dados ainda podem ser estabelecidos como:

[...] átomos de matéria-prima a ser trabalhada pelo homem. É o nível simbólico irreduzível, no qual a codificação alfanumérica nos permite transformar a matéria-prima de um lado para outro, como tantos grãos ou sacos de arroz. Os dados são inerentes. São granulares. Podem ser armazenados e transportados, a despeito de seu significado (ALBRECHT, 1999, apud SOUZA, 2008, p. 21).

Como consequência da otimização dos dados temos as informações, assim, no instante em que há a manipulação de dados, ordenação e conexão dos mesmos para um determinado fim tem-se a criação de uma nova informação. Esse processo deve existir por que os dados, por si só, não possuem elementos necessários para a construção de uma informação.

Jamil (2006, p. 17) garante que se pode compreender a informação como “um componente complexo a partir de um agrupamento de dados pertinentes para serem analisados e contextualizados”. Dessa forma, a informação é decorrência dos dados devidamente tratados, confrontados, categorizados, e que possam interagir entre eles para suplementar e construir uma informação.

O conhecimento é a assimilação das informações e da realidade. Ele é aprimorado e desenvolvido por intermédio de informações aperfeiçoadas e acumuladas ao longo do tempo. Sem dúvida, pode-se afirmar que o conhecimento é um requisito muito importante para troca de informações, conseqüentemente, para a comunicação.

Para Laudon e Laudon (2004), o conhecimento é uma aglomeração de instrumentos conceituais e padrões utilizados pelos seres humanos para gerar, compilar, armazenar e compartilhar as informações

Desse modo, percebe-se a relevância de ter conhecimento das informações relativas ao desenvolvimento de suas atribuições para que o progresso do trabalho dos colaboradores seja cada vez mais eficiente e que a comunicação seja mais limpa, transparente e segura.

## **Comunicação**

Comunicação deriva do termo latim "communicare", que significa "partilhar, participar algo, tornar comum". Por intermédio dela, as pessoas interagem entre si, trocam informações, expressam seu modo de viver e torna possível a vida organizada em sociedade.

Para Chiavenato (1994, p. 122), "comunicação é a técnica de transmissão de uma informação entre pessoas, sendo então compartilhada por ambas". Para que a comunicação seja de fato consolidada é necessário que a mensagem emitida seja compreendida pelo seu receptor. Quando a informação apenas é recebida, mas não compreendida, não houve comunicação. Comunicação é a transferência de informações de uma pessoa para outra de forma coletiva ou individual, visando à compreensão ampla de um ou mais assuntos. É o processo que gera a interação entre pessoas. Para Oliveira (2004) esse processo é composto por cinco elementos básicos:

Emissor: aquele que codifica a mensagem e a envia a um receptor;  
Mensagem: informação que se deseja enviar; Código: maneira pela qual é realizada a transmissão da mensagem; Canal: meio utilizado para a transmissão da mensagem do emissor para o receptor;

Decodificação: como o receptor compreende a mensagem (OLIVEIRA, 2004, p. 98).

Portanto, para que de fato haja o desenvolvimento da comunicação é preciso haver esses cinco elementos que tornam a comunicação efetiva e realmente compreendida.

Para Chiavenato (2005), o sistema de comunicação nas organizações se efetiva por duas redes: a informal e a formal. A primeira emerge das relações sociais de uma pessoa para outra.

Nesse caso, as conversas e a livre expressão de pensamento, por exemplo, as informações transmitidas diariamente. O necessário nessa rede é canalizá-la construtivamente a fim de evitar rumores que destruam a imagem da organização ou atrase a execução de seus projetos. Já a segunda diz respeito aos canais formalmente utilizados para disseminar a informação entre seus colaboradores. Dificilmente a comunicação ocorre sem problemas, quase sempre existem obstáculos à comunicação e estas fazem com que a mensagem enviada e recebida seja diferente.

As barreiras provocam perda de comunicação entre as pessoas, dificultando o intercâmbio de comunicação nas organizações e impedindo o trânsito livre e aberto das mensagens, ou seja, quando há barreiras à comunicação pode ser comprometida parcialmente ou totalmente.

Chiavenato (2005) ainda afirma que as barreiras são restrições ou limitações que ocorrem durante o processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar intacto ao seu destino. Os sinais podem sofrer perdas, distorções, ruídos, interferências, como também ampliações ou desvios.

Conforme Matos (2014, p. 139) “a comunicação deixa os colaboradores fazerem parte dos objetivos da empresa”, pois ela é de suma importância para o desenvolvimento da uma instituição. Essa comunicação permite aos funcionários e envolvidos terem conhecimento das decisões tomadas, acertos e erros, feedback, deixando o colaborador sentir-se valorizado.

Quando dirigimos nosso olhar especificamente para a comunicação interna, podemos dizer que ela é responsável pela comunicação, interlocução e

relacionamento entre a organização e os empregados. Para isso, se utiliza de diversas estratégias, como produção e disseminação de conteúdo (impresso, online, interativo, verbal), programas de treinamentos, promoção do diálogo, campanhas de incentivo, entre outras atividades que se proponham a manter o público de interesse motivado e engajado, para garantir a satisfação e o bem-estar do profissional e um bom resultado organizacional.

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

Curvello deixa claro a grande importância que a comunicação tem em uma organização, além disso é preciso deixar destacar que a comunicação precisa ser clara, pois comunicar-se não é apenas passar uma informação para frente, é preciso que a fala seja compreendida, é preciso evitar troca de informações que gere “incomunicação”, pois a falta de clareza causa interpretações errôneas.

Conforme descreve Kunsch (2012, p.21) à comunicação organizacional diz respeito todo o “contexto comunicacional das organizações; as redes, fluxos, processos, etc”, assim como mandam os princípios da comunicação organizacional, a instituição deve ser guiada por diretrizes de comunicação baseada nos seus interesses e expectativas que geram estratégias e planos de ação. Contudo, no caso de instituições públicas esses interesses e expectativas devem ser não o seu próprio, mas o da sociedade como um todo.

Segundo Lage, Teixeira, Calijorne e Melgaço (2014), o interesse em questão a ser priorizado para que se tracem as estratégias deve ser coletivo, assim, a comunicação organizacional deve absorver e atuar conforme os ideais da comunicação pública. Não se pode esquecer também que informações de interesse de toda uma sociedade deve-se chegar aos mesmos através dos diversos meios de comunicação possível, a comunicação não pode deixar de acontecer.

Ainda em conformidade com Lage, Teixeira, Calijorne e Melgaço (2014), na configuração da contemporaneidade, valores como transparência, confiança e

reciprocidade devem ser compartilhados entre a organização e sociedade; e a comunicação tem papel-chave neste processo, pois através dela a organização deixa transparente as suas ações e na educação a comunicação é essencial, tanto do gestor com os coordenadores, professores e funcionários em geral, em um ambiente escolar a troca de informação deve ser diária, a interação entre os profissionais de uma escola tem impacto direto na qualidade do ensino ofertado.

Dessa forma, a escola deve se comunicar tanto internamente quanto externamente. Externamente para que busque informação importante de fora da escola para, em seguida, comunicar-se internamente com seus membros. A comunicação interna é responsável pela construção da consciência coletiva da organização que, por sua vez, é responsável pelas ações de seus integrantes, levando a decisões consistentes baseadas nas definições estratégicas da organização. Nesse sentido Medeiros (2006) destaca a comunicação como uma ferramenta capaz de proporcionar melhorias nos resultados almejados por uma instituição, sendo que no caso de organizações públicas, pode auxiliar tanto na melhoria da prestação dos serviços à sociedade como no cumprimento das metas organizacionais. Isso acontece por que, atualmente, é obrigatório a transparência das organizações de todos os tipos, inclusive as escolares precisam prestar contas à sociedade e aos órgãos fiscalizadores das suas ações e essa transparência ocorre através da divulgação dos atos executados na escola nos diversos meios de comunicação, internet, rádio, tv, jornais, ou ainda no caso do ambiente escolar o mural ainda é um meio de comunicação eficiente.

Quanto a comunicação como ferramenta de transparência Nascimento (2014) contribui dizendo:

A construção compartilhada dos significados no processo de comunicação dos diferentes atores sociais pressupõe, portanto, que se estabeleçam trocas interativas e ainda se busque a equivalência entre os discursos das partes envolvidas. Esta construção coletiva da comunicação parece estar em consonância com as exigências por participação e partilha da sociedade em rede (NASCIMENTO, 2014, p. 28).

Em um mundo plural, dinâmico, amplificado e reorganizado pelas tecnologias, a sociedade tem voz e vez; e cobra dos poderes públicos atenção às



suas demandas, daí a necessidade de uma organização transparente quanto a suas ações.

Kunsch (2012) defende que é obrigatório ao poder público prestar contas à sociedade e é fundamental que os governantes tenham compromisso com o tipo de comunicação feita por eles. Para a autora “a razão de ser do serviço público são o cidadão e a sociedade, deve-se avaliar se os órgãos públicos têm dedicado à comunicação a importância que ela merece” (KUNSCH, 2012, p.15).

Na medida em que a comunicação no setor público internaliza a concepção adequada de comunicação pública, ou seja, o foco no interesse público e na cidadania, se estabelece a base para a relação entre os dois campos comunicacionais. A complementação entre as duas áreas se dá na medida em que a comunicação organizacional está presente em todo tipo de organização, inclusive nas públicas.

## **Metodologia**

A pesquisa surge pela necessidade de respostas ou pela busca de maiores detalhes e percepções de um determinado conteúdo, e, nesse momento, surgem os estudos pautados pelo uso dos métodos científicos, que, por sua vez, dão suporte para validação de tal conhecimento. Sendo assim, é nítido que a metodologia direciona às etapas de um processo já determinado e suas ações de pesquisa.

Para iniciar, é fundamental que sejam apresentadas as tipologias da pesquisa em que o estudo foi estruturado.

Esta pesquisa é classificada como bibliográfica, ou seja, elaborada em material já publicado e para sua elaboração realizou-se uma pesquisa bibliográfica em sites e livros que tratam do processo de comunicação nas organizações públicas. Para Gil (2010, p. 30), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Uma pesquisa bibliografia pode se tornar rica, já que, nossa literatura nos permitir conhecer um mundo novo através da leitura que está disponível nas mais variadas formas a todos nós.

A fim de enriquecer ainda mais o trabalho realizou-se uma pesquisa de campo na Secretaria Municipal de Educação de Picos, através da coleta de dados por meio de uma entrevista estruturada, aplicada a uma gestora da referida secretaria.

O estudo ainda se caracteriza como descritivo, visto que tem como objetivo traçar e conferir o perfil compreendido na pesquisa. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, quando não há necessidade de métodos e técnicas estatísticas. Tem como universo, espaço que foi desenvolvida a pesquisa, a Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de Picos- PI. O alvo é composto pelos gestores públicos e funcionários da administração pública que estão claramente conectados ao que é proposto pelo estudo.

A coleta dos dados foi realizada através da aplicação de uma entrevista estruturada à quem se enquadrou dentro dos parâmetros assinalados anteriormente, bem como por meio do levantamento dos documentos utilizados para a comunicação pela respectiva secretaria.

Após a coleta de dados e informações, foi dado início a observação e análise do conteúdo da entrevista e dos documentos, que foram comparados e analisados com a teoria de forma que a pesquisa tenha o embasamento necessário.

## **Resultados e Discussões**

### *Percepções sobre o Processo Comunicacional*

As informações que ampararam o para estudo foram obtidas através de uma entrevista aplicada com gestores do departamento em estudo, com a intuito de compreender os benefícios e vantagens que a comunicação interna com fluidez traz para a gestão. Ao início da entrevista foi questionado sobre a existência de algum departamento específico para a comunicação interna e externa, e, de prontidão, foi informado que a Prefeitura Municipal de Picos dispõe de uma Coordenação unicamente para esse tipo de trabalho.

Foi indagado logo depois como é realizado o desenvolvimento da comunicação entre os setores (comunicação interna) e foi constatado que não

existe um padrão seguido, pois os assuntos são direcionados de acordo com o grau de necessidade de resolução. Quando questionado sobre o principal instrumento de repasse de informações, a gestora prontamente respondeu que: “A principal ferramenta utilizada é a reunião entres os setores, e, quando possível, com todos da secretaria” (Entrevistada-Secretaria de Educação de Picos).

Logo depois, foi abordado sobre a modernização tecnológica, visto que ela trouxe consigo oportunidades e ameaças, inclusive gerando novas formas de comunicação e de que forma o surgimento de novas tecnologias afetou os processos de comunicação na secretaria. Nesse momento, ficou claro que, com o advento das mídias sociais, houve um avanço no processo de comunicação entre os setores, principalmente quando se relaciona às escolas, pois no quadro municipal existem 62 escolas e a secretaria precisa manter contato constante com essas instituições de ensino. A comunicação entre escolas e secretaria é constante, onde no início do ano existe a jornada pedagógica e ao longo do ano são ofertadas inúmeras formações para os professores, tudo isso é informado e repassado por meio de informativos e reuniões.

Ficou evidente que as informações chegam aos interessados em tempo hábil e que não existe desencontro de informações, em geral. Ainda foi garantido que nunca houve nenhum tipo de problema pela falha na comunicação, pois ela nunca existiu.

Segundo a secretaria: “Quase nunca há desencontros quando o assunto é escola e secretaria. Às vezes, quando surgem, rapidamente são contornados” (Entrevistada-Secretaria de Educação de Picos).

Quando questionada sobre a importância da Comunicação para a Secretaria de Educação e se, atualmente, ela tem sido efetiva ou tem sido causa de conflitos a gestora limitou-se a dizer que: “A comunicação é efetiva e que ela ocorre todos os dias, se houver necessidade” (Entrevistada-Secretaria de Educação de Picos).

Como abordado outrora, Curvello (2012) salienta as mesmas vantagens que foram percebidas ao resultado da pesquisa, a segurança das informações, velocidade dos procedimentos, na rapidez em que as informações são repassadas aos interessados.

### *Análise dos instrumentos utilizados para a Comunicação*

Em visita feita ao órgão estudado, foi realizada a análise dos meios, procedimentos e documentos que são utilizados dentro de cada setor da secretaria, que são disponibilizados por eles, com o intuito de viabilizar a comunicação e os processos para efetivação dos trabalhos desenvolvidos.

Os departamentos da secretaria têm liberdade para escolher e propagar as informações através do meio que acham mais apropriado, agilizando a sua comunicação dentro do próprio setor ou perante os demais setores. São utilizados os mais diversos meios e tipos de documentos, formais ou não, dentre os quais podemos destacar os ofícios encaminhados às escolas. Tais ofícios abordam os mais diversos tipos de informações, que devem ser repassadas a secretaria, como por exemplo: a atualização da frequência escolar dos alunos beneficiários de programas sociais e autorizações para utilização de serviços como cópias e manutenção de computadores e máquinas de xerox. Também existem os murais informativos, livros de registro e controle da alimentação escolar, que consiste em um controle interno para controle do abastecimento de alimentos para uma determinada escola.

Além dos recursos mais básicos, existem outros mais avançados, como: programa de sistema integrado de pessoal, utilizado para emissão de documentos aos servidores vinculados a secretaria de educação; e-mail institucional; e de forma unânime os grupos de WhatsApp, muito utilizado para marcar reuniões, emitir comunicados as escolas e agendar eventos da secretaria ou das escolas. Tal aplicativo se tornou um dos principais meios de comunicação, já que possibilita comunicação rápida, acessível e que abrange especificamente seu público alvo com um retorno quase imediato. Existe um consenso que a comunicação interna da secretaria passou por modificações/adaptações em seus processos, em consonância com o desenvolvimento tecnológico atual, visando alcançar maior celeridade, agilidade e efetividade nos serviços prestados à sociedade.

## Conclusão

Discutir e entender as formas e meios de comunicação sempre será relevante, visto que o funcionamento e o sucesso das organizações estão atrelados à maneira em que se constituem as etapas da transmissão de informações.

A busca pelo aperfeiçoamento deve ser ininterrupta, do contrário, estará fadada ao fracasso. É perceptível que as organizações estão dedicando uma atenção maior quanto a sua forma de se comunicar internamente, com vistas em satisfazer uma demanda externa cada vez mais exigente.

Com o intuito de compreender e verificar as formas e meios utilizados pela Secretaria Municipal de Educação de Picos, após realização da pesquisa e em conformidade com diversos autores, pode-se constatar que, o referido órgão entende a importância em aprimorar, sempre que necessário, seus processos comunicacionais. Exemplo disso é a manutenção de uma assessoria especializada para tratar sobre as demandas de trocas de informações e expansão das mesmas para os interessados.

Foi percebido que o departamento em estudo não possui um padrão exclusivo para a transmissão de informações e comunicados. Essa escolha possibilita liberdade para que, de acordo com a necessidade, as informações sejam repassadas com maior celeridade, sem perder a qualidade e sem absorver ruídos. Em contrapartida, é necessário ressaltar a percepção da existência de possíveis falhas nos processos de comunicação dentro da secretaria, gerados pela despadronização da comunicação. Isso pode ocasionar em variadas interpretações por parte dos receptores, não atendendo ao final os objetivos da comunicação.

Com efeito por menores que possam parecer, essas possíveis falhas requerem sempre cuidados, com o intuito de saná-las, evitando assim que tomem maiores proporções e danifiquem toda sequência lógica do processo de efetivação da comunicação.

Ainda assim, de acordo com os aspectos analisados, o fluxo de informações e a comunicação, dentro da Secretaria, transcorrem de forma eficiente, sem maiores desvios ou transtornos em seu curso.

A comunicação constitui um tema amplo, vasto, quase uma fonte inesgotável de pesquisa, com vários campos e direções a serem estudados. Tal pesquisa poderia ter tomado uma abrangência maior onde compreenderia uma análise envolvendo todas as escolas do Município, o que de fato será explorado em momento posterior.

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, J.J.A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional** – 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JAMIL, G. L. **Gestão da informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. Belo Horizonte: C/ Arte, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas**. In: MATOS, Heloiza (org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA/USP, 2012, pp. 13-22.

LAGE, Guilherme; TEIXEIRA, Diogo; CALIJORNE, Natalia; MELGAÇO, Itamar. **O desenvolvimento da comunicação no setor público**. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014\\_38\\_10379.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014_38_10379.pdf)>. Acesso em: 26 de dezembro de 2018.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto Falcão. *Governança em ação*. Brasília: Publix Editora, 2009.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação**. 3<sup>o</sup> Edição. Barueri – Sp: Manole, 2014.

MEDEIROS, R. **A Comunicação Interna numa Organização Pública**.

Dissertação.(Programa de Pós-graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006. Disponível em: <<ftp://ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/bdtd/RildeniroM.pdf>>. Acesso em 15 de Novembro de 2018.

**NASCIMENTO, Lebna Landgraf. Processo e Práticas de Comunicação em Empresas**

**Públicas da Esfera Federal: análise das redes sociais digitais.** Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-24112014-115815/pt-br.php>>. Acesso em 27 de dezembro de 2018.

**OLIVEIRA, L.C.F.S. Comunicação Empresarial.** Lavras: UFLA/FAEPE, 2004.

**SOUZA, E. E. de. A proteção do conhecimento e da informação nas organizações contemporâneas: um estudo em empresas de base tecnológica.** Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades Integradas Dr. Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2008.