



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

ÁUREA CARDOSO FERREIRA SANTOS

**AS TECNOLOGIAS NA COMUNICAÇÃO DAS PRÓ-
REITORIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

São Cristóvão, SE

2026

ÁUREA CARDOSO FERREIRA SANTOS

**AS TECNOLOGIAS NA COMUNICAÇÃO DAS PRÓ-
REITORIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Secretariado Executivo**.

Orientadora: Profa. Dra. Rosimeri Ferraz Sabino.

São Cristóvão, SE

2026

ÁUREA CARDOSO FERREIRA SANTOS

**AS TECNOLOGIAS NA COMUNICAÇÃO DAS PRÓ-
REITORIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

São Cristóvão, 27 de janeiro de 2026.

Banca examinadora

Profa. Dra. Rosimeri Ferraz Sabino - Orientadora
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Diego Fiel Santos
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Thadeu Vinícius Souza Teles
Universidade Federal de Sergipe

A Deus por ser meu sustento até aqui. “O Senhor é o meu pastor, nada me faltará”. (Salmos 23:1)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, meu sustento e fortaleza, meu socorro bem presente em todos os momentos, principalmente nos momentos desafiadores, na qual não me sentia capaz, mas Deus disse: “Sim, você é capaz, dificuldades maiores você já enfrentou.” Então é esse Deus que dou graças e glória a Deus pelas conexões ao longo da minha caminhada, pela vida dos meus familiares e dos amigos especiais que sempre estiveram ao meu lado.

Aos meus familiares, minha mãe, meu pai, minha avó e, claro, minha cunhada Gabriella e meu irmão Diego, minhas maiores referências de vida: não há palavras que expressem minha gratidão a vocês. A Mineia e ao Marcel, meus pais de coração, obrigada por cada incentivo, por se preocuparem sempre com meu bem-estar e por acompanharem de perto meus estudos, por cada ligação a noite para conversar sobre o Trabalho de Conclusão de Curso.

Minha gratidão também a equipe do DSE, especialmente a Taynara e ao Lázaro, que a todo instante me incentivaram a estudar, a buscar conhecimento e a ser cada vez melhor no que faço. Obrigada por enxergarem potencial em mim. Agradeço a Deus por vocês e por todo apoio que foi essencial nessa fase da minha vida.

À minha orientadora, Profa. Dra. Rosimeri, minha sincera gratidão por cada conselho e por sempre me colocar com os pés no chão. Quando a escolhi como orientadora, sabia que era a decisão certa. Obrigada pela paciência, pelas críticas construtivas e pela inspiração que representa para mim no Secretariado.

Aos meus amigos Letícia, Alessandra, Thauany, Fernanda, Samara, Ygor e Yuri, que foram muito mais que amigos, verdadeiros irmãos, e à minha prima Débora, presença essencial nessa jornada: amo vocês! Em especial, à minha amiga Ingrede que passamos por essa jornada de TCC juntas, noites em claro e apoiando uma a outra.

Em diversos momentos pensei em desistir, mas quando olhei para trás e vi até onde cheguei não poderia desistir, muitas circunstâncias para me paralisar, mas não desistir, pois não é uma opção para quem nasceu pra vencer. Claro, não existe trajetória sem as conexões, as pessoas que citei acima. Pra finalizar, a UFS foi uma grande escola para mim do que é a vida, do que é a realidade, uma instituição que sentirei saudades.

“Se nossos pensamentos podem influenciar no que nos tornaremos, então deve ser prioridade nossa ter pensamentos corretos.”

Joyce Meyer (2017, p. 27)

SANTOS, Áurea Cardoso Ferreira. **As tecnologias na comunicação das pró-reitorias da Universidade Federal de Sergipe**. Orientadora: Rosimeri Ferraz Sabino. 2026. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2026.

RESUMO

Este trabalho aborda o uso das tecnologias de informação e comunicação na comunicação interna das pró-reitorias da Universidade Federal de Sergipe. Trata-se de um estudo de caso com abordagem quali-quantitativa, de natureza exploratória e descritiva. O objetivo foi analisar como as tecnologias digitais impactam a comunicação entre secretários e chefes das pró-reitorias, considerando as ferramentas utilizadas, a percepção de eficácia e os desafios enfrentados. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado a servidores da instituição. Os resultados indicam que, embora os profissionais possuam elevada qualificação e experiência, enfrentam dificuldades relacionadas à infraestrutura tecnológica e à adaptação a novas ferramentas. A comunicação assíncrona, como *e-mail* e aplicativos de mensagens, é predominante, enquanto videoconferências são pouco utilizadas. Constatou-se a necessidade de investimentos em capacitação prática e suporte técnico, além da padronização dos canais de comunicação. O estudo contribui para a compreensão das competências digitais exigidas no contexto da gestão pública universitária.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Gestão pública. Secretariado executivo. Tecnologias digitais. Universidades federais.

SANTOS, Áurea Cardoso Ferreira. **Technologies in communication by the pro-rectories of the Federal University of Sergipe**. Advisor: Rosimeri Ferraz Sabino. 2026. 50 f. Final Course Monograph (Bachelor's Degree in Executive Secretarial Studies) – Department of Executive Secretarial Studies, Federal University of Sergipe, São Cristóvão, 2026.

ABSTRACT

This study addresses the use of information and communication technologies in the internal communication of the pro-rectories at the Federal University of Sergipe. It is a case study with a qualitative and quantitative approach, of exploratory and descriptive nature. The objective was to analyze how digital technologies impact communication between secretaries and heads of pro-rectories, considering the tools used, perceptions of effectiveness, and challenges faced. Data were collected through a questionnaire applied to institutional staff. The results indicate that, although professionals have high qualifications and experience, they face difficulties related to technological infrastructure and adaptation to new tools. Asynchronous communication, such as email and messaging apps, predominates, while videoconferencing is rarely used. The study highlights the need for practical training, technical support, and standardization of communication channels. It contributes to understanding the digital competencies required in the context of public university management.

Keywords: Digital technologies. Federal universities. Executive secretariat. Organizational communication. Public management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Função no setor	25
Gráfico 2 - Tempo de atuação na UFS	26
Gráfico 3 - Faixa etária dos respondentes	26
Gráfico 4 - Grau de escolaridade	27
Gráfico 5 - Ferramentas utilizadas com mais frequência	28
Gráfico 6 - Ferramenta que considera principal na comunicação.....	29
Gráfico 7 - Frequência que se utiliza recursos de videoconferência	29
Gráfico 8 - Percepção comparativa presencial e digital.....	30
Gráfico 9 - Ferramentas digitais tornam a comunicação mais ágil	31
Gráfico 10 - As TICs contribuem para maior clareza nas mensagens trocadas.....	32
Gráfico 11 - As TICs facilitam ou dificultam à execução de tarefas administrativas....	33
Gráfico 12 - O uso das TICs no cumprimento dos prazos estabelecidos.....	33
Gráfico 13 - Volume de mensagens recebidas dificulta objetividade da comunicação...	36
Gráfico 14 - Problemas técnicos.....	37
Gráfico 15 - Maiores dificuldades no uso das TICs na comunicação	37
Gráfico 16 - Adaptação às tecnologias digitais como desafio.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Ferramenta para comunicação considerada mais prática e eficiente	30
Tabela 2 -	Principais benefícios do uso das TIC	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
B2B	<i>Business to Business</i>
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CETIC.BR	Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação
E-Gov	Governo Eletrônico
IA	Inteligência Artificial
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
STEM	<i>Science, Technology, Engineering and Mathematics</i>
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFS	Universidade Federal de Sergipe

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO	18
2.1.1	Impactos, desafios e potencialidades das TICs na comunicação dos secretários	20
3	METODOLOGIA	23
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	25
4.2	FERRAMENTAS UTILIZADAS	27
4.3	EFICÁCIAS DAS TECNOLOGIAS	31
4.4	DESAFIOS E LIMITAÇÕES	35
5	CONCLUSÃO	40
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	46

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa foi analisar as tecnologias de informação e comunicação (TICs) que mediam as práticas interacionais entre secretários e chefes das pró-reitorias da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Buscou-se responder como a adoção de TICs digitais impacta o processo de comunicação entre esses atores institucionais. Para tanto, foram desenvolvidas as seguintes etapas: a) identificar as principais ferramentas utilizadas para a comunicação cotidiana entre secretários e chefes das pró-reitorias da UFS, considerando a frequência de uso e as preferências dos envolvidos; b) descrever a visão dos secretários e chefes sobre a eficácia dessas tecnologias no que se refere à fluidez, clareza e eficiência das comunicações e da execução das tarefas administrativas; e c) analisar os desafios no uso das TICs adotadas, especialmente no que concerne à otimização do fluxo de informações e à eficiência das interações administrativas.

A comunicação organizacional representa um dos pilares essenciais para o funcionamento eficiente das instituições, pois é por meio dela que se estabelece o fluxo de informações necessário à realização de processos e à tomada de decisões. Nesse contexto, a comunicação interna destaca-se como uma ferramenta estratégica, especialmente em ambientes institucionais complexos como o das universidades públicas, em que a articulação entre diferentes setores e níveis hierárquicos é constante.

No âmbito das universidades federais, os secretários exercem papel central no processo comunicacional, atuando como elo entre gestores e equipes, mediando informações, organizando fluxos e assegurando a clareza nas interações. A sua atuação exige não apenas competência técnica, mas, também, habilidades interpessoais e domínio das ferramentas utilizadas para garantir a fluidez da comunicação institucional.

Com o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), novos desafios e possibilidades têm se apresentado ao campo da comunicação organizacional. Segundo a *Great Place to Work* (2025), a comunicação interna tem sido apontada como um dos principais desafios da gestão contemporânea, especialmente em contextos marcados por mudanças tecnológicas e novas dinâmicas de trabalho. O relatório “Tendências de Gestão de Pessoas 2025” (*Great Place to Work*, 2025), indica que, diante da digitalização e dos diferentes modelos de trabalho, comunicar-se de maneira clara e eficaz tornou-se ainda mais desafiador.

As tecnologias digitais oportunizam a melhoria da interação no ambiente organizacional, influenciando a comunicação interna. Segundo Santos e Laranjeiro (2023, p. 3), as “[...] TICs referem-se ao conjunto de tecnologias, dispositivos, redes e sistemas de informação que

permitem armazenar, processar, transmitir e partilhar dados e informações”. Essas ferramentas são utilizadas nas organizações, facilitando a gestão e a comunicação organizacional. De acordo com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje, 2025), entre as formas de comunicação nas empresas consideradas mais efetivas constam os canais de comunicação interna, como *e-mail*, Intranet, rede social corporativa, aplicativo corporativo *WhatsApp* e programa *Teams*. Esses meios representam a aplicação da tecnologia nos processos comunicacionais, repercutindo na cultura e resultados da empresa. Tal perspectiva é corroborada por Cabral (2020), ao afirmar que as TICs alteraram:

[...] a forma das pessoas se comunicarem. Inovação, praticidade e velocidade são expressões que vieram agregadas a essas mudanças. Hoje em dia, em plena era digital, é quase impossível não estar conectado, a ideia de poder se comunicar de forma quase que instantânea tem se tornado uma importante aliada na rotina diária das pessoas. (Cabral, 2020, p.16).

No âmbito público, o avanço das TICs tem sido incentivado por políticas voltadas à modernização da administração pública, como o Programa de Governo Eletrônico (e-Gov) e o Decreto nº 10.332/2020, que institui a Estratégia de Governo Digital no Brasil. Essas iniciativas visam promover maior eficiência, transparência e integração dos serviços públicos, estimulando a transformação digital nas instituições federais. Nesse cenário, as universidades públicas, enquanto órgãos da administração direta, vêm adotando ferramentas digitais com vistas à otimização de seus processos administrativos e comunicacionais (Silva; Rodrigues, 2022).

A adoção dessas tecnologias tem promovido transformações significativas nas rotinas organizacionais, especialmente na dinâmica de comunicação entre os diferentes setores. No contexto das pró-reitorias, secretários e chefes ocupam papéis estratégicos na mediação de informações, coordenação de tarefas e execução de atividades institucionais. A utilização de TICs, como *e-mail* institucional, sistemas integrados de gestão e aplicativos de mensagens instantâneas, reconfigura as formas de interação profissional, influenciando a fluidez, a clareza e a eficiência das trocas comunicacionais.

Nesse cenário de digitalização administrativa, os secretários assumem uma função cada vez mais estratégica na engrenagem organizacional das universidades públicas. Esses profissionais deixam de ser apenas executores de tarefas operacionais, atuando como mediadores de fluxos comunicacionais, organizadores de informações e facilitadores do relacionamento entre setores e dirigentes. Com o uso de TICs, espera-se que eles dominem não apenas ferramentas técnicas, mas, também, competências comunicacionais, organizacionais e

tecnológicas que favoreçam a fluidez e a confiabilidade na circulação das informações institucionais (Neiva; D'Elia, 2009).

Na UFS, os secretários lotados nas pró-reitorias desempenham um papel fundamental na articulação das demandas internas e externas, lidando diariamente com um volume expressivo de informações e interlocutores. A adoção de tecnologias digitais, como sistemas de protocolo eletrônico, plataformas de gestão acadêmica e canais de comunicação institucional, altera significativamente a forma como esses profissionais planejam e executam suas atividades. Essa repercussão das TICs no trabalho secretarial é evidenciada por Nascimento (2017), ao mencionar que:

A era da informação, era na qual não somente o secretário executivo se encontra atualmente, mas todos os outros profissionais, está totalmente interligada à Tecnologia da Informação, e conseqüentemente, a comunicação, pois assim as informações e o conhecimento são disponibilizados cada vez mais rápido. (Nascimento, 2017, p. 21).

A comunicação e as tecnologias constam entre as competências necessárias aos secretários, sendo indicada nas normativas e documentos para a formação e mercado. A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), do Ministério do Trabalho, menciona para o código 2523, “Secretárias(os) executivas(os) e afins”, o atributo de: “[...] Demonstrar capacidade de comunicação” (Ministério do Trabalho, 2002). Na Lei nº 7.377/1985, consta que o secretário, em nível executivo, deve atender “[...] às necessidades de comunicação da empresa”. Também no Código de Ética da profissão é previsto que os secretários devem “[...] atuar como figura-chave no fluxo de informações, desenvolvendo e mantendo de forma dinâmica e contínua os sistemas de comunicação” (Fenassec, 1989) e, ainda, que esses profissionais necessitam “[...] informar-se de todos os assuntos a respeito de sua profissão e dos avanços tecnológicos, que poderão facilitar o desempenho de suas atividades” (Fenassec, 1989). As diretrizes curriculares para o curso de Secretariado Executivo mencionam que a formação deve compor um perfil que demonstre domínio tecnológico e de gerenciamento do “[...] fluxo de informações e comunicações internas e externas” (Ministério da Educação, 2005). Observa-se, portanto, que os secretários desempenham um papel importante para a comunicação nas organizações, sendo necessário que os profissionais adotem recursos tecnológicos para otimizar os resultados (Nascimento, 2017).

Nesse contexto, a pesquisa aqui proposta poderá contribuir para a compreensão da realidade digital da gestão pública contemporânea, explorando as condições institucionais e

suas repercussões na qualidade das interações administrativas. Os resultados poderão, ainda, subsidiar estudos sobre as competências digitais demandadas aos secretários, além de apontar os conhecimentos e habilidades necessários ao exercício qualificado da profissão no atual mercado de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção desenvolve-se a fundamentação teórica que dá suporte à pesquisa, com a abordagem dos conceitos centrais das TICs no ambiente público federal. A seguir, trata-se sobre a comunicação organizacional no setor público, bem como os impactos, desafios e potencialidades das TICs na comunicação dos secretários.

As TICs são recursos aplicados aos processos comunicacionais, os quais foram potencializados com o advento da Internet (Faria; Santos, 2023). Esses recursos são definidos “[...] como o conjunto total de tecnologias que permitem a produção, o acesso e a propagação de informações, assim como tecnologias que permitem a comunicação entre pessoas” (Rodrigues, 2016, p. 15). As TICs têm se consolidado como ferramentas estratégicas para promover a modernização administrativa, a transparência e a melhoria da prestação dos serviços públicos, melhorando os processos comunicacionais.

No Brasil, marcos regulatórios como o Decreto nº 10.332/2020, que institui a estratégia de governo digital, e a Lei nº 14.129/2021, conhecida como Lei do Governo Digital, são fundamentais para a compreensão desse processo de transformação no âmbito público. Além disso, estudos como os realizados pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC.BR, 2024) revelam que a maioria dos órgãos públicos federais já utilizam plataformas digitais para comunicação com o cidadão, gestão de dados e automatização de processos internos. Por outro lado, o CETIC.BR (2024) informa que entre: “[...] os motivos para a não adoção de tecnologias de IA, a falta de pessoas capacitadas é o mais citado por órgãos federais (34%), seguido de não ser uma prioridade para o órgão público (25%)”. Tais avanços demonstram como as TICs estão transformando o funcionamento do setor público diante da constante evolução tecnológica. Isso exige uma gestão com pessoas capacitadas, eficientes, integradas, centradas no usuário e que adotem essas transformações tecnológicas. Diante disso, ainda conforme a Lei nº 14.129/2021 no art. 3º nos incisos I, VII e VIII:

[...] São princípios e diretrizes do Governo Digital e da eficiência pública: I - a desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis; VII - o uso de linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão; VIII - **o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho da administração pública.** (Brasil, 2021) (grifo nosso).

Observa-se uma demanda por servidores públicos capacitados, que desempenhem suas atribuições conforme previsto na legislação. Portanto, é esperado que o atendimento ao público ocorra com respeito, ética e clareza, assegurando que as informações sejam transmitidas de

maneira acessível e compreensível. Nesse contexto, para que as TICs alcancem seus objetivos, é fundamental dispor de ferramentas modernas, como computadores, bancos de dados, sistemas de comunicação por voz, processamento de dados e imagens, entre outros. Em síntese, o atendimento às demandas do serviço público exige não apenas infraestrutura tecnológica atualizada, mas, também, servidores públicos devidamente capacitados (Foina, 2010).

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

Entender como a comunicação se estrutura e se desenvolve nos ambientes organizacionais é fundamental para refletir sobre sua aplicação e relevância no setor público. A comunicação é como uma ponte que conecta quem fala a quem ouve, tornando possível não apenas a transmissão, mas a verdadeira compreensão das informações. É por meio dela que as interações ganham sentido e se tornam eficazes. Segundo Rodrigues (2016, p.15):

[..] comunicação é uma das principais necessidades do ser humano desde o surgimento da humanidade. No decorrer da história, existem relatos da evolução da comunicação, na troca de informação, no registro de fatos, na apresentação de ideias e emoções. A partir desses fatores, as tecnologias de comunicação e de meios de transmissão de informação evoluíram, passando das escrituras nas cavernas até os meios digitais, hoje utilizados em larga escala pela humanidade.

Ao longo da história, observa-se que a comunicação sempre desempenhou um papel central nas relações sociais, influenciando tanto o comportamento humano quanto a dinâmica organizacional. Nesse contexto, Kunsch (2003) ressalta que não há organização sem comunicação, uma vez que ela constitui um processo contínuo e essencial à sua existência. No cotidiano corporativo, a comunicação se configura como um instrumento fundamental para a realização das atividades e para a interação entre os diversos grupos que compõem o ambiente de trabalho. De acordo com Marchiori (2008, p. 213):

A comunicação interna [...] é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas [...]. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Dessa forma, compreende-se que a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica nas organizações, tanto entre os colaboradores quanto com o público externo, a fim de garantir eficiência nos processos comunicacionais. Os colaboradores que se comunicam de

maneira clara e objetiva tendem a refletir essa competência nos relacionamentos externos da organização. No entanto, alcançar essa eficácia comunicacional não é uma tarefa simples. Como destacam Monteiro e Kuhl (2021, p. 29):

[...] considera-se que a comunicação interna seja o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização. Ou seja, realizar um processo comunicativo eficiente entre a organização e seu público interno não é um procedimento simplista, nem tampouco fácil, isso porque envolve o comprometimento de ambas as partes, que além de realizarem este processo de forma dinâmica e flexível, precisam estar conscientes sobre a relevância disto [...].

A comunicação organizacional interna, quando alinhada à estratégia da organização, contribui para o alcance de resultados positivos, já que a gestão estratégica da comunicação atua como suporte na articulação das ações empresariais visando seus objetivos. Segundo, Monteiro, Kuhl e Angnes (2021, p. 28) entende-se que a “[..] comunicação organizacional interna, vinculada à estratégia, permite o compartilhamento de informações propiciando, assim, resultados positivos à organização”. Assim confirmando que uma comunicação com estratégia traz resultados positivos.

No setor público, conforme destacam Ferreira, Costa e Santos (2013), “[...] a comunicação interna ainda é utilizada timidamente nos órgãos públicos e não resulta em ações de comunicação voltadas para o servidor como público-alvo e, sim, para a população de modo geral, embora o servidor faça parte dela”. Diante disso, evidencia-se uma carência de práticas comunicacionais direcionadas especificamente aos servidores, o que compromete a efetividade da comunicação interna nesses contextos. Ainda segundo Ferreira, Costa e Santos (2013, p. 65), “[..] no setor público a comunicação interna ainda não explora seu potencial estratégico de engajamento e alinhamento organizacional, faltando práticas e exemplos de sucesso que promovam diálogo efetivo entre direção e servidores”. Inclusive, Kunsch (2012) explica que a comunicação no setor público é um assunto complexo e que há várias abordagens teóricas e reflexivas de diferentes maneiras a serem exploradas no campo do compartilhamento das informações.

Sob essa ótica, para Kunsch (2002) o sistema organizacional só funciona a partir do sistema de comunicação existente, pois a partir desse elo efetivo entre os indivíduos dentro de uma organização é que se torna possível que o sistema sobreviva. Se não há uma comunicação organizacional, há então uma desordem dentro dessa organização. A propósito Kunsch (2012) explica que a comunicação no setor público é um assunto complexo e que há várias abordagens

teóricas e reflexivas de diferentes maneiras a serem exploradas no campo do compartilhamento das informações.

Diante desse cenário, observa-se uma movimentação no setor público em direção a tentar a simplificação dos processos comunicacionais com a transformação digital e com a adoção de sistemas menos burocráticos, mais eficientes, capazes de promover um diálogo claro com os cidadãos e os colaboradores internos.

2.1.1 Impactos, desafios e potencialidades das TICs na comunicação dos secretários

Atualmente, a comunicação nas empresas tornou-se uma atividade essencial, transversal a diferentes setores e organizações, além de se mostrar cada vez mais adaptável às conexões proporcionadas pelo ambiente digital. Como observa Saad (2022, p 19), “[...] é possível afirmar que a instalação de uma vida digitalizada, além das evidentes facilidades no cotidiano coletivo, trouxe, também, uma mudança significativa na produção de informações [...]”. Isso evidencia como as TICs contribuíram para tornar o cotidiano mais dinâmico e eficiente. Saad (2021) aprofunda essa discussão ao apresentar o modelo para comunicação na transformação digital, no qual identifica como pilares fundamentais os conceitos de sociabilidade, conexão, redes digitais e interações. Tais elementos são essenciais para a compreensão tanto da ambiência comunicacional quanto da forma como as organizações se relacionam com seus múltiplos ambientes. Como exemplos de campos que têm a comunicação impactada pelas TICs, Saad (2021) indica:

O campo das Stem – *science, technology, en-gineering and mathematics* –, o qual engloba conhecimentos e recursos que possibilitam o uso de bases de dados, algoritmos, inteligência artificial, *machine learning, business intelligence, deep learning* e internet das coisas para realizar os processos de comunicação e sociabilidade. O espaço etéreo das nuvens computacionais (Gafmi), que reúne plataformas de interação e informação como Google, Facebook, Twitter, WhatsApp e Instagram; as plataformas de relações corporativas e B2B como o LinkedIn e, em alguns casos, o WhatsApp [...]. (Saad, 2021, p. 25).

Nesse contexto, percebe-se que a comunicação se tornou mais acessível por meio das plataformas digitais e dos aplicativos de redes sociais, amplamente utilizados inclusive no ambiente organizacional, como é o caso do aplicativo *WhatsApp*. Tais avanços tecnológicos são inevitáveis e integram de forma definitiva o cotidiano das instituições. Conforme afirma Saad (2009, p.163), “[...] a digitalização hoje ocorre em rede mundial, conectando computadores, dispositivos e, especialmente, pessoas. Seja na forma mais imperceptível [...],

seja na mais explícita (quando nos conectamos à internet), a sociedade conectada se faz presente e natural”. Assim, torna-se inviável participar plenamente da sociedade contemporânea ou integrar-se a uma organização sem o uso das TICs, uma vez que elas não apenas aproximam as pessoas, mas, também, otimizam os processos no dia a dia organizacional.

Entre os desafios relacionados às TICs constam “[...] a resistência de alguns profissionais em aceitar aprender a utilizar as tecnologias e falta de padronização nos sistemas [...]” (Rodrigues, 2022, p. 49). No âmbito das tarefas administrativas, o estudo de Santos (2012, p. 46) constatou “[...] grande necessidade em se ter um profissional que possua conhecimento e domínio sobre a utilização da tecnologia da informação e comunicação, principalmente em recursos que possam auxiliar o desempenho das rotinas secretariais”. Com isso, embora alguns secretários já utilizem ferramentas de gestão que facilitam a comunicação no dia a dia, ainda há chefes que demonstram resistência à adoção dessas tecnologias, o que dificulta a eficácia e a clareza das trocas comunicacionais no ambiente institucional, ou seja, não só secretários.

Observa-se a dificuldade de muitos profissionais, inclusive secretários, em acompanhar o ritmo acelerado do avanço tecnológico. Diante disso, a capacitação contínua e a familiarização com as ferramentas digitais tornam-se fundamentais para que esses profissionais se sintam mais seguros no desempenho de suas funções, seja no uso de plataformas digitais, seja na utilização de aplicativos voltados à comunicação e à interação social. Como afirma Santos (2012, p. 47), “[...] para o secretário, como usuário da tecnologia da informação e comunicação, é necessário entender que os recursos tecnológicos são uma realidade na informatização das empresas, e ela possibilita a execução de várias tarefas institucionais”.

Nesse sentido, abre-se uma importante oportunidade para os profissionais de Secretariado, que podem não apenas se apropriar das TICs, mas, também, promover a sua aplicação junto às equipes, contribuindo para a modernização e a eficiência organizacional. Segundo Santos (2012, p. 47):

A formação do secretário permite a ele agregar conhecimentos multidisciplinares, que podem ser úteis à empresa em geral. A maior habilidade do assessor secretarial, durante sua história, foi saber acompanhar as mudanças no mundo, utilizando instrumentos e desenvolvendo técnicas que otimizassem as tarefas secretariais, e colaborassem para a melhoria dos resultados organizacionais.

Assim, torna-se evidente que a incorporação das TICs ao trabalho do Secretariado não representa apenas um diferencial competitivo, mas uma exigência estratégica para a promoção da eficiência e da inovação nas organizações. A formação multidisciplinar, aliada à reconhecida habilidade dos secretários em se adaptar às transformações tecnológicas e atuar como elo comunicacional entre emissor e receptor seja na relação com a alta administração, gestores ou com a comunidade externa reforça o papel essencial desse profissional no contexto organizacional contemporâneo.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos que nortearam o desenvolvimento do estudo. A metodologia, conforme compreendida por Martelli *et al.* (2020), refere-se ao percurso adotado para se alcançar soluções diante de um problema específico, orientando o pesquisador na estruturação lógica e sistemática da investigação.

A pesquisa teve natureza exploratória e descritiva. A investigação exploratória, segundo Martelli *et al.* (2020), é indicada para temas ainda pouco estudados ou pouco compreendidos, sendo eficaz na identificação de problemas e na formulação de hipóteses preliminares. Essa abordagem permitiu combinar diferentes técnicas, como estudo de caso, pesquisa bibliográfica e entrevistas, oferecendo subsídios tanto qualitativos quanto quantitativos para a análise dos dados. Além disso, a pesquisa exploratória desempenhou papel estruturador na etapa inicial do trabalho, ajudando a delimitar o objeto de estudo, a orientar os objetivos, a levantar hipóteses e a organizar os dados de forma coerente com o foco central da pesquisa.

Nessa mesma linha, Gil (2010) destaca que a pesquisa exploratória contribui para o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições, funcionando como base para a compreensão inicial de um fenômeno. Já a pesquisa descritiva tem como finalidade principal descrever características de uma determinada população, fenômeno ou realidade, podendo também estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2010). Esse tipo de investigação foi utilizado para examinar o nível de atendimento de serviços públicos e outras dinâmicas sociais, sendo amplamente aplicada por pesquisadores interessados na aplicação prática dos resultados obtidos.

No que se refere à abordagem metodológica, o estudo utilizou procedimentos quantitativos e qualitativos. Para Nascimento e Sousa (2017), a abordagem quantitativa está centrada na utilização de medidas padronizadas e sistemáticas, permitindo a coleta de dados por meio de respostas previamente estruturadas, o que facilita a análise estatística. Por sua vez, a abordagem qualitativa prioriza a compreensão dos significados atribuídos aos fenômenos observados, considerando a subjetividade dos sujeitos e o contexto em que estão inseridos, sendo orientada pela interpretação e pela construção de sentidos.

Diante dessas características, foi adotada uma abordagem quali-quantitativa, considerando a complementaridade entre as duas perspectivas. Knechtel (2014) observa que esse tipo de abordagem busca integrar a interpretação simbólica dos dados qualitativos com a objetividade das informações numéricas, obtidas a partir de instrumentos quantitativos. Assim,

foi possível ampliar a compreensão do fenômeno investigado de maneira mais abrangente e profunda.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado com vinte questões, sendo dezoito fechadas e duas de múltipla escolha, disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*, sob Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Esse questionário foi enviado por *e-mail*, aos servidores que atuam em funções secretariais e, também, aos pró-reitores nas pró-reitorias da UFS, ficando disponível no período de 06 a 17 de outubro de 2025.

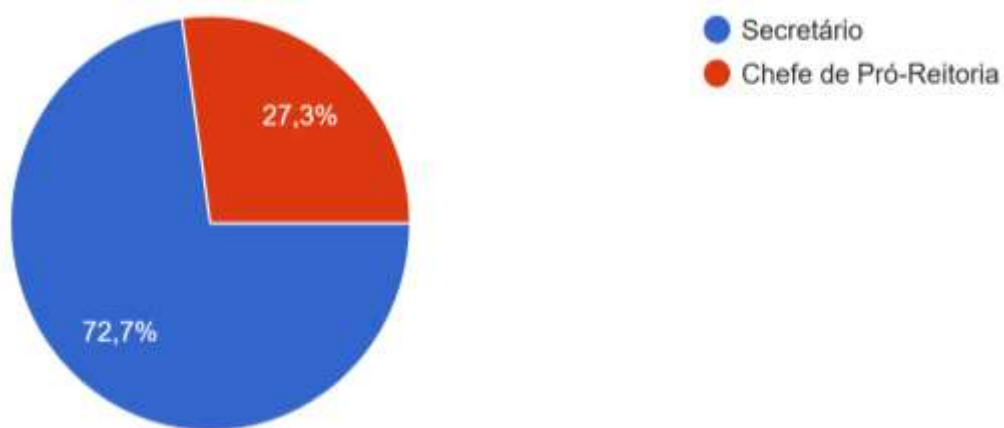
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção corresponde à análise e discussão dos resultados obtidos por meio do questionário anexo (Apêndice A) elaborado no *Google Forms*, aplicado aos servidores que atuam em funções secretariais e chefes das pró-reitorias da UFS.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

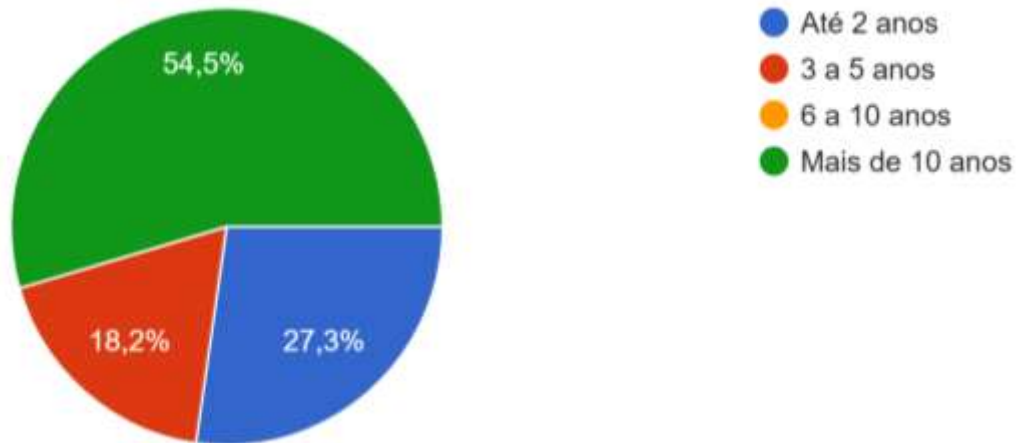
Considerando-se que o universo da pesquisa possui um público específico, analisou-se no primeiro bloco a função no setor, o tempo de atuação, a faixa etária e o grau de escolaridade dos respondentes. Obteve-se 11 respondentes, sendo evidenciado predominância de 8 secretários para 3 chefes de pró-reitorias. Conforme apresentado nos Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Função no setor



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

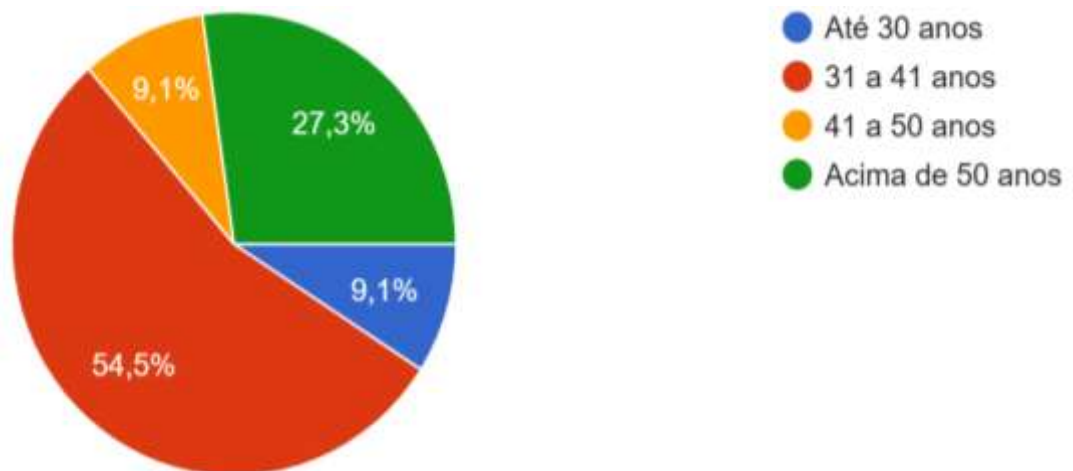
Com base no tempo de atuação dos servidores na UFS, observa-se maioria com “mais de 10 anos” (6; 54,5%), seguida por “até 2 anos” (3; 27,3%), “3 a 5 anos” (2; 18,2%) e de “6 a 10 anos” não houve respondente. Conforme no Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 – Tempo de atuação na UFS

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O predomínio de profissionais experientes sugere que eventuais lacunas na comunicação não derivam de baixa qualificação, mas podem se vincular a condições organizacionais e tecnológicas (infraestrutura, padronização de canais e suporte), exatamente como a literatura indica quando relaciona eficácia comunicacional à confiabilidade dos sistemas e à gestão de processos (Monteiro; Kuhl; Agnes, 2021; Brasil, 2021).

Em seguida, verificou-se a faixa etária. A faixa entre 31 a 41 anos é a mais representativa, seguida de acima de 50 anos, conforme exposto no Gráfico 3.

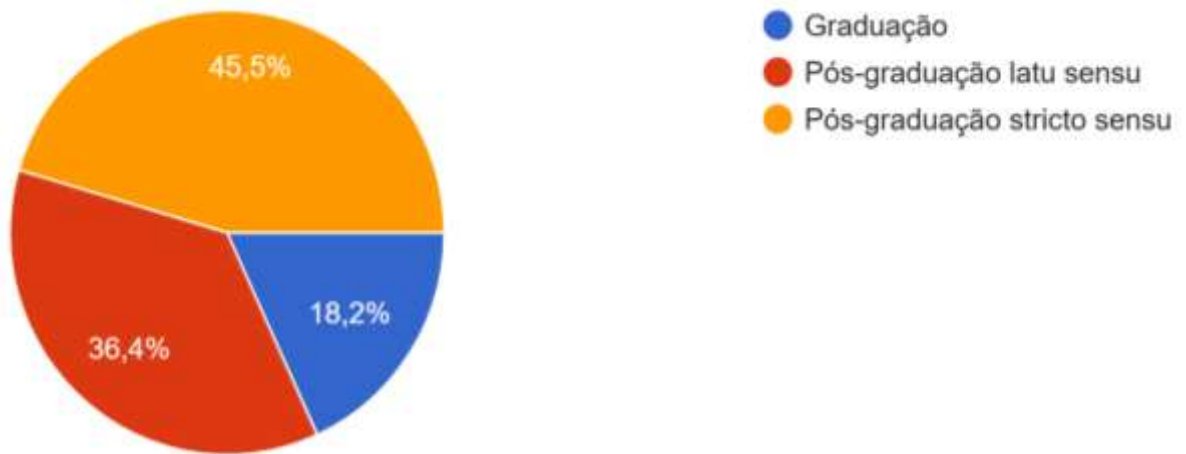
Gráfico 3 – Faixa etária dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Isso mostra que a geração X é predominante entre os respondentes. A coexistência de gerações distintas reforça a necessidade de políticas de comunicação e capacitação contínua que atendam a perfis variados de literacia digital, convergindo com a perspectiva de que as TICs impõem aprendizagem permanente e gestão da mudança (Santos, 2012; Rodrigues, 2022). Assim, muita vezes podendo resistir a novas possibilidades tecnológicas.

Já sobre o grau de escolaridade, o que predomina é a pós-graduação *stricto sensu* e *latu sensu*, seguidas de graduação, conforme exposto no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

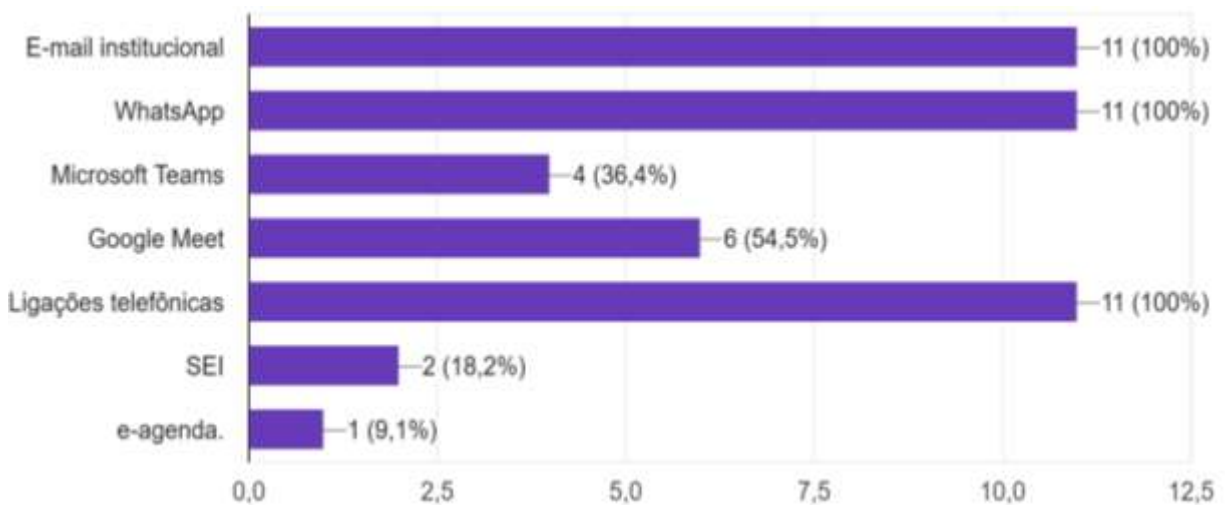
A amostra é composta por profissionais relativamente experientes e com elevado nível de formação acadêmica. O grau de escolaridade dos respondentes confirma um quadro experiente e qualificado, compatível com o que a literatura descreve como condição necessária, ainda que não suficiente, para uma comunicação organizacional eficaz: estratégia, processos e tecnologia confiável (Kunsch, 2012; Marchiori, 2008). Assim, as barreiras observadas no estudo tendem a residir menos no nível de escolaridade e mais na infraestrutura (problemas técnicos) na organização do trabalho, na comunicação interna e na tomada de decisão.

4.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS

Com o intuito de responder aos objetivos específicos, o segundo bloco do questionário com cinco perguntas, visou identificar o uso das ferramentas e como funciona a utilização dos servidores com essas ferramentas tecnológicas no dia a dia e as suas preferências.

Os relatos do Gráfico 5 indicam uso sistemático de *e-mail* institucional, *WhatsApp* e ligações telefônicas, com menções pontuais a *Teams/Meet* e SEI. Esse mix confirma a centralidade dos canais digitais assíncronos para rotinas administrativas, por combinarem agilidade e registro. Até mesmo para videoconferência existe uma preferência pelo *google meet*. A literatura reconhece essas ferramentas como padrões de eficácia em comunicação interna quando bem normatizadas e integradas (Aberje, 2025; Rodrigues, 2016).

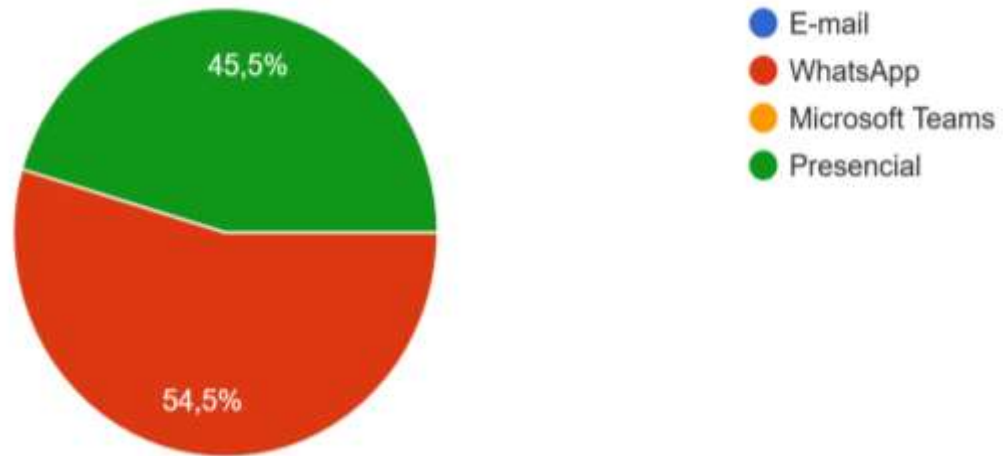
Gráfico 5 – Ferramentas utilizadas com mais frequência



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 6 apresenta os resultados sobre o entendimento dos secretários a respeito de qual ferramenta na comunicação entre o chefe é mais eficiente. Houve pouca diferença no resultado entre *WhatsApp* e presencial como vias centrais. A preferência pelo *WhatsApp* alinha-se à “vida digitalizada” e ao encurtamento de barreiras espaço-tempo (Saad, 2021; 2022), enquanto a manutenção do presencial revela valor relacional e interpretativo em tratativas mais complexas (Marchiori, 2008). A coexistência desses canais reforça a importância de políticas claras do uso qual canal de qual demanda (Monteiro; Kuhl, 2021).

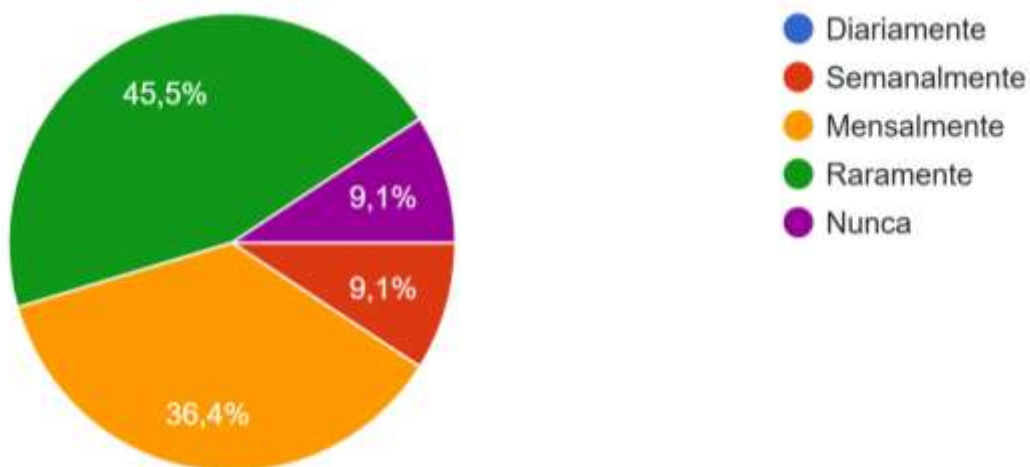
Gráfico 6 – Ferramenta que consideram principal na comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A pergunta sobre a frequência da utilização de recursos de videoconferência. Os gráficos indicam uso de baixo a moderado. Esse padrão sugere que as demandas corriqueiras são resolvidas por canais assíncronos, mais adequados à tramitação de rotinas e ao arquivamento por *e-mail*, SEI e *WhatsApp*. Ao mesmo tempo, a baixa adoção pode refletir limites de infraestrutura ou preferências institucionais, variáveis reconhecidas pela literatura como condicionantes do ecossistema comunicacional (Brasil, 2020; Brasil, 2021). Os dados são apresentados no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Frequência que se utiliza recursos de videoconferência

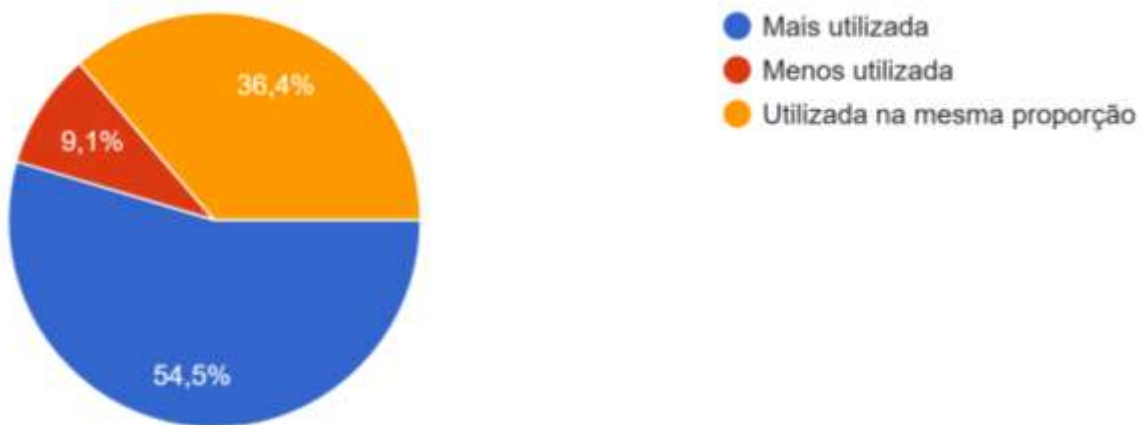


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nessa questão buscou analisar uma percepção comparativa da comunicação presencial e digital. A maioria dos respondentes indica que a comunicação presencial é mais utilizada ou na

mesma proporção em relação às digitais, com menos utilizada com exceção de um. Como mostra o Gráfico 8.

Gráfico 8 - percepção comparativa presencial e digital



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O resultado mostra que, mesmo com o avanço tecnológico, o presencial é o que funciona mais, porém a comunicação digital também chega a ser eficiente.

Na questão 9 buscou-se verificar quais ferramentas para a comunicação os servidores consideram mais prática e eficiente. Para isso, foi utilizada pergunta aberta de resposta curta. Os resultados indicam que os respondentes ainda preferem *WhatsApp*, pois existe uma eficiência na comunicação. Porém, o presencial é o mais ideal, pois funciona. Os dados obtidos constam na Tabela 1.

Tabela 1 – Ferramenta para comunicação considerada mais prática e eficiente

Respostas	Número de respostas
Ainda por comunicação presencial	05
E-mail	02
Sistemas internos	00
WhatsApp	07
Total	13

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A baixa frequência de videoconferência sugere que, no cotidiano das pró-reitorias, predominam canais assíncronos como *e-mail*, *WhatsApp* e sistemas internos para demandas administrativas, operacionais e comunicacionais. A preferência por canais assíncronos pode ser justificada pela natureza das tarefas secretariais comunicações curtas, necessidade de registro documental e arquivamento, mas também pode refletir limitações de infraestrutura ou práticas institucionais que não priorizam reuniões síncronas, assim havendo uma preferência na comunicação presencial sendo também a melhor opção ainda.

4.3 EFICÁCIAS DAS TECNOLOGIAS

No terceiro bloco do questionário, composto por cinco questões, buscou-se compreender a percepção dos respondentes quanto à eficácia das TICs. As perguntas abordaram aspectos como a agilidade proporcionada pelas ferramentas digitais na comunicação, a contribuição das TICs para a clareza das mensagens, o impacto dessas tecnologias na execução de tarefas administrativas, bem como sua influência no cumprimento de prazos. Além disso, foi solicitado aos participantes que identificassem os principais benefícios percebidos no uso das TICs na comunicação organizacional, podendo selecionar múltiplas opções. A primeira pergunta desse bloco analisou se as ferramentas digitais tornam a comunicação mais ágil. Os resultados são apresentados no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Ferramentas digitais tornam a comunicação mais ágil



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados obtidos evidenciam que as ferramentas digitais são amplamente reconhecidas como facilitadoras da comunicação no ambiente organizacional. Conforme

demonstrado no Gráfico 10, 82% dos respondentes afirmaram que essas tecnologias contribuem para a agilidade comunicacional em algumas ocasiões, enquanto 18% consideram que essa contribuição ocorre em todas as situações. É relevante destacar que nenhum participante indicou que as ferramentas digitais dificultam a agilidade na comunicação, o que reforça a percepção positiva sobre o papel das TICs nesse aspecto. No entanto, os dados também sugerem que, apesar da eficácia das tecnologias, a comunicação presencial ainda se mostra predominante e mais eficiente no cotidiano das atividades administrativas, sendo valorizada por sua espontaneidade e clareza nas interações interpessoais.

O Gráfico 10 mostra que a maioria dos participantes considera que as TICs aumentam a clareza das mensagens apenas em algumas trocas, enquanto outros acreditam que isso ocorre em todas as interações. Não houve respostas indicando que as TICs dificultam a clareza.

Gráfico 10 – As TICs contribuem para maior clareza nas mensagens trocadas

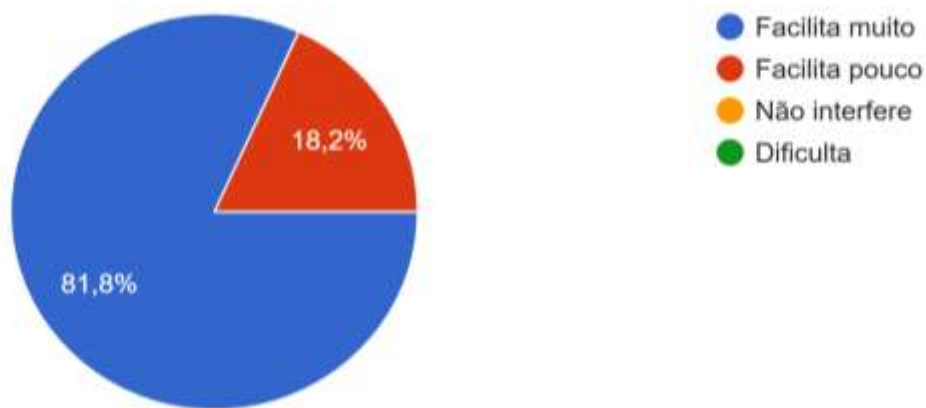


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Diante disso, os dados confirmam que as tecnologias contribuem para melhorar a comunicação, mas sua eficácia depende do contexto e do uso adequado. Essa interpretação é corroborada por Monteiro e Kuhl (2021), ao afirmarem que a comunicação interna eficiente exige comprometimento das partes envolvidas, além de processos dinâmicos e flexíveis. A Lei nº 14.129/2021 também reforça que o uso da tecnologia deve estar associado à linguagem clara e à otimização dos processos administrativos. Santos (2012) destaca que o domínio das TICs é essencial para o desempenho das rotinas secretariais, enquanto Rodrigues (2022) aponta que a resistência à adoção e a falta de padronização são barreiras recorrentes à eficácia comunicacional.

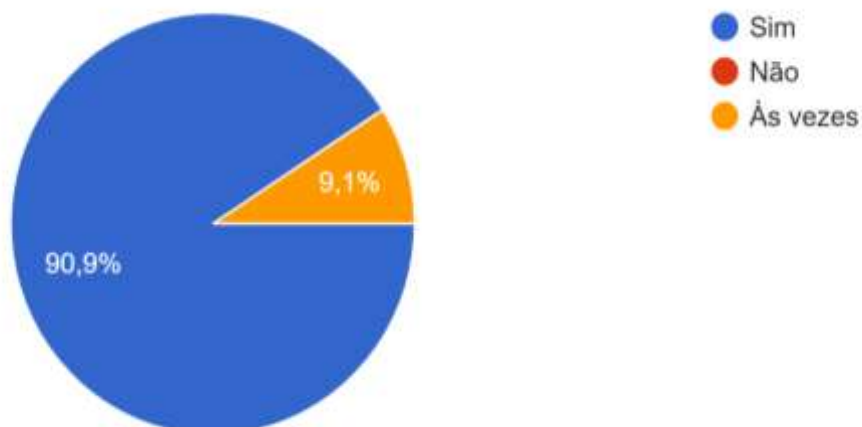
Os Gráficos 11 e 12, a seguir, indicam que a percepção sobre a eficácia das TICs é amplamente positiva no que se refere à execução de tarefas administrativas e ao cumprimento de prazos. Aproximadamente 82% dos respondentes afirmaram que as TICs “facilitam muito” a realização das atividades, enquanto 18% indicaram que “facilitam pouco”. Quanto ao cumprimento de prazos, 91% consideraram que essas tecnologias ajudam a cumpri-los, e apenas 9% apontaram que isso ocorre “às vezes”.

Gráfico 11 – As TICs facilitam ou dificultam a execução de tarefas administrativas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 12 – O uso das TICs no cumprimento de prazos estabelecidos



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados evidenciam que as TICs contribuem para maior organização e agilidade nos processos, reduzindo barreiras espaço-temporais e favorecendo a rastreabilidade das

informações. Essa interpretação converge com o indicado por Santos e Laranjeiro (2023), que destacam o papel das TICs na otimização das rotinas administrativas, e com Foina (2010), ao afirmar que a tecnologia é essencial para a eficiência dos processos no setor público. Além disso, a Lei nº 14.129/2021 reforça que o uso da tecnologia deve estar associado à simplificação e à melhoria da gestão, confirmando que sua adoção é estratégica para garantir resultados mais ágeis e confiáveis.

Na questão 14, de múltipla escolha, foram apresentadas opções sobre os principais benefícios atribuídos ao uso das TICs na comunicação administrativa. Os itens mais citados foram: maior agilidade na troca de informações e tomada de decisões; facilidade de registro; armazenamento e recuperação de mensagens; melhoria na organização do trabalho e no cumprimento de prazos; redução de barreiras de tempo e espaço, permitindo comunicação mesmo à distância. Os dados constam na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Principais benefícios do uso das TICs

Opções	Respostas
Maior agilidade na troca de informações e tomada de decisões	10
Facilidade de registro, armazenamento e recuperação de mensagens	9
Melhoria na organização do trabalho e no cumprimento de prazos	7
Redução de barreiras de tempo e espaço, permitindo comunicação mesmo à distância	8
Total	34

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados reforçam que os benefícios percebidos pelos servidores coincidem com os potenciais estratégicos das TICs descritos na literatura: agilidade, organização, acessibilidade e suporte à tomada de decisão. Essas respostas confirmam a percepção de que as TICs não apenas aceleram processos, mas também estruturam a memória organizacional, garantindo rastreamento e confiabilidade das informações. Cabral (2020) destaca que: “inovação, praticidade e velocidade” são atributos centrais das tecnologias digitais, enquanto Santos e Laranjeiro (2023) reforçam que as TICs facilitam a gestão e a comunicação organizacional.

Além disso, a literatura sobre comunicação estratégica (Kunsch, 2003; Marchiori, 2008) aponta que a integração de canais digitais contribui para credibilidade e alinhamento institucional, desde que acompanhada de padronização e governança. A redução de barreiras

espaço-temporais, mencionada pelos respondentes, dialoga com Saad (2021), que descreve a digitalização como condição inevitável para a sociabilidade e a eficiência organizacional.

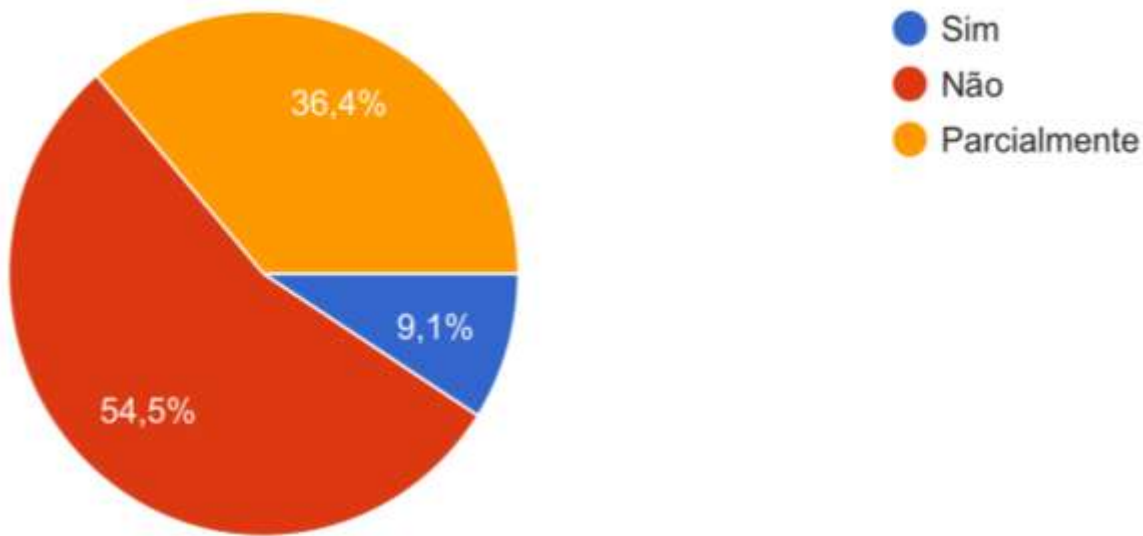
Contudo, como apontado nos tópicos anteriores, esses avanços dependem de infraestrutura estável e capacitação contínua, sob pena de os benefícios serem neutralizados por falhas técnicas e resistência à adaptação. No conjunto, os resultados indicam melhorias em agilidade e organização, com clareza condicionada a padrões de linguagem, processos e escolha adequada de canais. A literatura corrobora que a eficácia comunicacional emerge da combinação entre pessoas capacitadas, processos definidos e tecnologia confiável (Kunsch, 2003; Marchiori, 2008).

4.4 DESAFIOS E LIMITAÇÕES

O bloco quatro abordou os principais desafios e as limitações relacionados ao uso das TICs, considerando aspectos como indisponibilidade tecnológica e seus impactos na rotina administrativa; dificuldades mais recorrentes no uso das TICs, incluindo falhas técnicas, excesso de mensagens e falta de domínio das ferramentas; necessidade de adaptação a novas ferramentas digitais, percebida como um desafio para parte dos profissionais. Os dados obtidos revelam que mesmo com a gama de ferramentas tecnológicas, a quantidade delas não atrapalha o fluxo de informação: somente 18% acredita que essas ferramentas prejudicam o fluxo de informação no dia a dia.

Sobre o volume de mensagens, 55% dos respondentes não percebem que isso dificulta a objetividade da comunicação, enquanto 36% consideram que tal cenário ocorre parcialmente, e apenas 9% afirmam que o excesso de mensagens compromete a clareza. Os dados constam no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Volume de mensagens recebidas dificulta objetividade da comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esses dados sugerem que, embora a multiplicidade de mensagens possa gerar sobrecarga informacional, ela não é vista como um obstáculo significativo pela maioria dos participantes. Essa percepção está em consonância com autores que destacam a importância da governança de canais e da padronização das práticas comunicacionais para evitar ruídos e manter a objetividade. Conforme Kunsch (2012), a comunicação estratégica deve ser planejada para garantir clareza e eficiência nos fluxos informacionais. De forma complementar, Monteiro, Kuhl e Angnes (2021) ressaltam que a definição clara sobre o uso adequado de cada canal contribui para reduzir ruídos e assegurar maior agilidade e organização. A presença de respostas que apontam impacto parcial reforça a necessidade de políticas institucionais que orientem o uso das ferramentas digitais, garantindo uma comunicação clara e sem ruídos desnecessários.

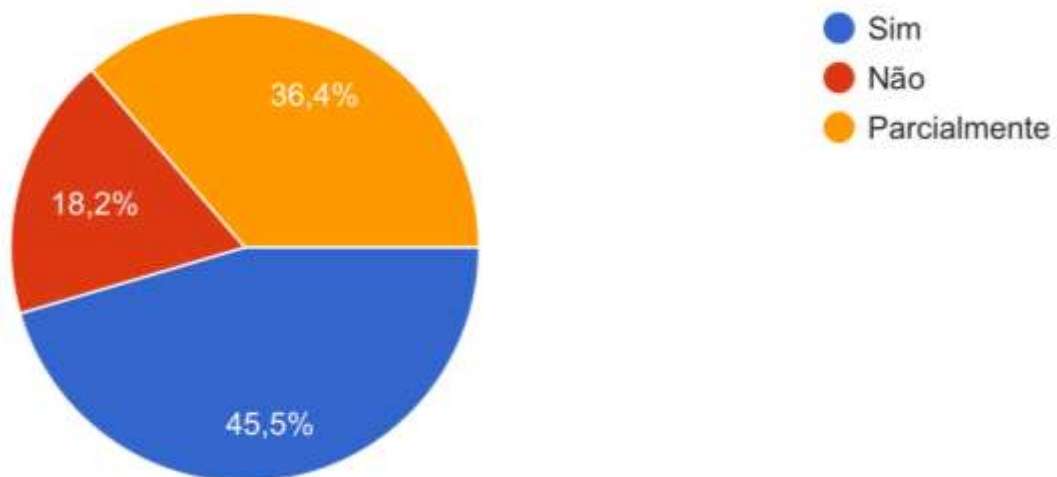
Os resultados indicaram que 45% dos respondentes enfrentam problemas técnicos de forma ocasional e 36% frequentemente (Gráfico 15), enquanto 82% afirmam que a indisponibilidade tecnológica compromete suas atividades. Esses resultados confirmam que infraestrutura e estabilidade são condicionantes essenciais para a comunicação eficaz nas proreitorias. Essa interpretação converge com os marcos normativos, como o Decreto nº 10.332/2020 e a Lei nº 14.129/2021, que preveem o uso da tecnologia para otimizar processos e garantir linguagem clara. Contudo, estudos indicam que a falta de capacitação e a baixa priorização institucional permanecem como entraves relevantes (CETIC.br, 2024). Nesse sentido, Santos (2012) reforça a necessidade de programas contínuos de formação e suporte técnico para assegurar que as TICs cumpram seu papel estratégico na gestão pública.

As respostas indicam que as falhas técnicas (Internet, aplicativos, sistemas) foram o obstáculo mais recorrente, presente em 82% das respostas, muitas vezes combinado com excesso de mensagens e falta de domínio das TICs. Essa predominância evidencia que a infraestrutura tecnológica e a estabilidade dos sistemas são condicionantes centrais para a eficácia comunicacional nas pró-reitorias. Mesmo com profissionais experientes, a instabilidade compromete prazos, clareza e coordenação das atividades.

Esses resultados indicam que os ganhos proporcionados TICs não se concretizam de forma automática, estando condicionados à existência de infraestrutura adequada e ao domínio técnico por parte dos usuários. Estudos como os de Santos (2012) e Rodrigues (2022) sustentam essa compreensão ao apontarem, de um lado, a relevância dessas tecnologias para a dinâmica das rotinas secretariais e, de outro, os entraves decorrentes da resistência à inovação e da ausência de padronização nos processos comunicacionais.

Também se buscou averiguar a percepção dos respondentes sobre a necessidade de adaptação a novas ferramentas digitais e se essa adaptação representa um desafio para a comunicação no cotidiano de trabalho. Esse aspecto é relevante, pois indica como os profissionais lidam com as mudanças tecnológicas e quais barreiras podem surgir na integração das TICs às rotinas no dia a dia. Os dados são expostos no Gráfico 16.

Gráfico 16 - Adaptação às tecnologias digitais como desafio



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados mostram que 45% dos participantes consideram a adaptação um desafio, enquanto 36% afirmam que isso ocorre parcialmente e apenas 18% não percebem dificuldades. Esses achados revelam que, mesmo entre profissionais com pós-graduação e ampla experiência, a atualização contínua em ferramentas digitais é percebida como exigente.

Tal interpretação está alinhada com autores que discutem a transformação digital, como Santos (2012) e Rodrigues (2022). Já Saad (2021) enfatiza que a transformação digital requer estratégias que considerem sociabilidade, conexão e práticas adaptativas, reforçando a importância de treinamentos práticos e contextualizados para reduzir assimetrias de domínio entre os usuários. Recomenda-se que programas de formação incluam tutoriais, roteiros e acompanhamento pós-treinamento, garantindo que a adoção das TICs ocorra de forma eficiente e sustentável.

Diante dos desafios expostos, especialmente quanto à adaptação às novas ferramentas digitais, evidencia-se que a eficácia das TICs depende não apenas da infraestrutura, mas, também, da capacitação prática e contextualizada, o que será retomado na conclusão.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu obter resultados indicadores de que, embora os servidores das pró-reitorias apresentem elevado nível de escolaridade e experiência profissional, as dificuldades comunicacionais não se relacionam à falta de qualificação, mas, sim, a fatores estruturais e organizacionais.

Observa-se que as TICs são amplamente utilizadas, sendo importantes, sobretudo por meio de canais assíncronos, como *e-mail* institucional e aplicativos de mensagens instantâneas como *WhatsApp* que se destacam pela agilidade e pelo registro das informações. Essa preferência confirma o que a literatura aponta sobre a relevância das TICs para a otimização dos processos comunicacionais, desde que acompanhadas de padronização e governança. Por outro lado, os dados revelam que a clareza das mensagens e a confiabilidade tecnológica permanecem como desafios significativos.

Problemas técnicos, instabilidade de sistemas e a necessidade de adaptação a novas ferramentas foram apontados como as principais limitações, corroborando estudos que indicam a infraestrutura e a capacitação contínua como elementos indispensáveis para a eficácia comunicacional no setor público. Assim, embora os benefícios percebidos como maior agilidade, facilidade de registro e redução de barreiras espaço-temporais estejam alinhados às potencialidades descritas no referencial teórico, a sua efetivação depende de investimentos em tecnologia, suporte técnico e formação prática dos servidores.

Diante do exposto, conclui-se que as TICs exercem papel estratégico na comunicação interna das pró-reitorias da UFS, promovendo ganhos de agilidade, organização e acessibilidade. Contudo, esses avanços são condicionados à superação de barreiras estruturais e à implementação de políticas institucionais que assegurem padronização de canais, estabilidade tecnológica e capacitação contínua.

A pesquisa confirmou que a transformação digital no setor público não se limita à adoção de ferramentas, requerendo uma abordagem integrada que considere pessoas, processos e tecnologia, conforme preconizam os marcos normativos e os estudos sobre comunicação organizacional. Nesse sentido, recomenda-se que a instituição invista em infraestrutura, suporte técnico e programas de formação prática, garantindo que os benefícios das TICs se traduzam em maior eficiência e clareza nas interações administrativas.

Com base nos resultados e no diálogo com a literatura, torna-se evidente que a comunicação interna das pró-reitorias da UFS demanda ações estruturadas para potencializar

os benefícios das TICs e mitigar suas limitações. Primeiramente, recomenda-se o investimento em infraestrutura tecnológica, garantindo conectividade estável e sistemas confiáveis, uma vez que as falhas técnicas foram apontadas como a principal dificuldade pelos respondentes. Essa medida é coerente com os princípios da Lei n.º 14.129/2021, que prevê o uso da tecnologia para otimizar processos no setor público.

Além disso, é necessário implementar programas contínuos de capacitação prática, voltados para o domínio das ferramentas digitais utilizadas no cotidiano institucional. Esses treinamentos devem ser objetivos, contextualizados e acompanhados de materiais de apoio, como tutoriais e roteiros operacionais, para reduzir a resistência à adaptação e assegurar maior fluidez comunicacional, tendo suporte técnico.

A literatura reforça que a competência digital é uma exigência estratégica para o Secretariado Executivo, sendo indispensável para a eficácia das interações e gestão. Outro ponto de melhoria refere-se à padronização dos canais de comunicação, com definição clara sobre o uso adequado de cada ferramenta. Essa política deve estabelecer, por exemplo, que e-mails e sistemas oficiais sejam utilizados para documentos formais, enquanto aplicativos de mensagens instantâneas sirvam para comunicações urgentes e videoconferências para pautas complexas. Tal padronização contribui para reduzir ruídos, evitar sobrecarga informacional e garantir rastreabilidade das interações, conforme orientam as boas práticas de comunicação organizacional.

Por fim, recomenda-se a criação de mecanismos de monitoramento e avaliação periódica, por meio de pesquisas internas e indicadores de desempenho, a fim de verificar a efetividade das medidas implementadas e promover ajustes contínuos. Essas ações, alinhadas às diretrizes de transformação digital e às evidências empíricas desta pesquisa, são fundamentais para consolidar um modelo comunicacional eficiente, transparente e adaptado às demandas contemporâneas da gestão pública universitária.

REFERÊNCIAS

- ABERJE. **Pesquisa - Tendências da comunicação interna 2025**. Disponível em: https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2025/02/eBookTendenciasComInterna2025_AcaoIntegradaAberje_final-1.pdf. Acesso em: 02 jun. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020**. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, 29 abr. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm. Acesso em: 23 jun. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário e dá outras providências. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, p. 14314, 30 set. 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17377.htm. Acesso em: 23 jun. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, 30 mar. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14129.htm. Acesso em: 29 jun. 2025.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES n. 3/2005**. Diário Oficial da União, Brasília, 27 jun. 2005, Seção 1, p. 79. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: 23 jun. 2025.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. **Classificação Brasileira de Ocupações: competências pessoais – 2523: secretárias(os) executivas(os) e afins**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho, 2002. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>. Acesso em: 23 jun. 2025.
- CABRAL, Adnna Macário. **Do papel ao digital: a utilização de aplicativo de mensagens instantâneas – Whatsapp como mecanismo de comunicação interna e suas implicações para a qualidade de vida no trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/bitstream/177683/1135/1/Comunica%c3%a7%c3%a3o%20Interna-Aplicativo%20de%20mensagens-QVT%20-%20Adnna%20Mac%3%a1%20Cabral.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2025.
- CETIC.BR. Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **TIC Governo Eletrônico 2023: pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público brasileiro**. São Paulo: CGI.br, 2024. Disponível em: https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20241104103247/tic_governo_eletronico_2023_livro_eletronico.pdf. Acesso em: 29 jun. 2025.
- FARIA, Osvaldo Pacheco de; Santos, Lucicléia Soares dos. **O impacto das tecnologias de informação e telecomunicação no setor público brasileiro: uma revisão bibliográfica**.

2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Porto Velho. Acesso em: 29 jun. 2025.

FENASSEC. **Código de Ética do Profissional de Secretariado**. Diário Oficial da União, 7 jul. 1989. Disponível em: https://fenassec.com.br/site/b_osecretariado_codigo_etica.html. Acesso em: 23 jun. 2025.

FERREIRA, Adriana Evangelista; Costa, Gilmara Silva; Santos, Maria Stella Galvão. **Comunicação organizacional em órgão público: uma abordagem sobre a comunicação interna da Prefeitura de Extremóz (RN)**. Quipus, v. 2, n. 1, p. 63–72, 2013. Acesso em: 24 jun. 2025.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação: Planejamento e Gestão**. 2 ed., São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 16 jul. 2025.

GREAT PLACE TO WORK. **Comunicação organizacional: como as melhores empresas atuam?** Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/comunicacao-organizacional/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014. Acesso em: 16 jul. 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002. Acesso em: 14 jul. 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas**. In: Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas / Heloiza Matos (org.) – São Paulo: ECA/USP, 2012. p. 13–29.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: Marchiori, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 207–224.

MARTELLI, Anderson et al. **Análise de metodologia para execução de pesquisas tecnológica/ Analysis of Methodologies for Carrying out Technological Research**. Brazilian Applied Science Review, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 468-477. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/7974/6909>. Acesso em 16 de jul. de 2025.

MEYER, Joyce. **Campo de batalha da mente: vencendo a batalha em sua mente**. Tradução de Serlene Passos. Belo Horizonte: Bello Publicações, 2017.

MONTEIRO, Caroline; Kuhl, Marcos Roberto; Angnes, Juliane Sachser. **O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná.** *Perspect ciênc inf*, v. 26, n. 1, p. 26–56, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3975>. Acesso em: 01 jul. 2025.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da pesquisa científica: teoria e prática: como elaborar TCC.** 2. ed. Fortaleza: INESP, 2017.

NASCIMENTO, Fernanda Garcia. **A tecnologia da informação e os desafios para o profissional de Secretariado Executivo.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Instituição de Ensino Superior Sant’ana, Ponta Grossa. Disponível em: <https://iessa.edu.br/revista/index.php/tcc/article/view/1213>. Acesso em: 23 jun. 2025.

NEIVA, Edméa Garcia; D’Elia, Maria Elizabete. **As novas competências do profissional de secretariado.** 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

RODRIGUES, Ricardo Batista. **Novas tecnologias da informação e da comunicação.** Recife: IFPE, 2016. 86 p. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/artes_tecnologias_informacao_comunicacao.pdf. Acesso em: 29 jun. 2025.

RODRIGUES, Tamiris de Jesus. **Atribuições do profissional de Secretariado Executivo: um estudo sobre o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão.

SAAD, Elizabeth. **Comunicação organizacional contemporânea: o paradigma da digitalização.** *PAULUS: Revista de Comunicação da FAPCOM*, v. 6, n. 12, 2022. Disponível em: <https://revista.fapcom.edu.br/index.php/revista-paulus/article/view/631>. Acesso em: 01 jul. 2025.

SAAD, Elizabeth Corrêa. **Comunicação organizacional e transformação digital: novos cenários, novos olhares.** In: Terra, Carolina; Dreyer, Bianca M.; Raposo, João F. (org.). *Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais.* São Paulo: Summus, 2021. p. 16–32.

SAAD, Elizabeth Corrêa. **A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações.** *Organicom*, v. 6, n. 10–11, p. 161–167, 2009. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139020. Acesso em: 01 jul. 2025.

SANTOS, Beatriz Domingos; Laranjeiro, Matilde Costa. **O impacto da tecnologia da informação e comunicação (TIC) na evolução governamental.** 2023. Trabalho acadêmico (artigo) – Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Coimbra. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/370467325_O_impacto_da_tecnologia_da_informacao_e_comunicacao_TIC_na_evolucao_governamental *The impact of information and communication technology on governmental evolution.* Acesso em: 15 jun. 2025.

SANTOS, Marco Aurélio da Silva. **A utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação nas secretarias da Universidade Federal de Sergipe – UFS.** 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão.

SILVA, Geymeesson Brito da; Rodrigues, José Lucas de Souza Rodrigues. **Potencialidades e implicações no processo de inovação na gestão pública brasileira.** *Research, Society and Development*, v. 11, n. 12, p. 01–11, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/34334/28948>. Acesso em: 23 jun. 2025.

APÊNDICE A – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar, como voluntário, da pesquisa intitulada “As tecnologias na comunicação das pró-reitorias da Universidade Federal de Sergipe”, conduzida por Áurea Cardoso Ferreira Santos, acadêmica de Secretariado Executivo da UFS, do 8º semestre, que está desenvolvendo o seu Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação da professora Dra. Rosimeri Ferraz Sabino. O estudo tem como objetivo analisar as tecnologias de informação e comunicação (TICs) no processo de comunicação entre os referidos cargos das pró-reitorias da UFS. Você foi selecionado(a) por compor o grupo servidores dessas pró-reitorias. A sua participação não é obrigatória, não oferece riscos e não implicará em nenhum gasto de sua parte, consistindo em respostas às perguntas do questionário apresentado a seguir, [disponibilizado em link do Google Meet]. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. A sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo a você.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos ou instituições participantes.

Caso você aceite participar desta pesquisa, ao responder este questionário, você concorda com a seguinte afirmação: “Eu estou ciente das informações descritas acima, concordo em participar da pesquisa e entendo que as informações cedidas por mim são confidenciais, autorizando a sua divulgação no meio científico e acadêmico de forma anônima e global, tendo a minha identidade totalmente preservada. Estou ciente de que sou voluntário(a) e, portanto, não receberei nenhum benefício por participar desta pesquisa, bem como não terei ônus algum”.

Caso não se sinta esclarecido(a), você pode procurar o pesquisador responsável, por meio do endereço eletrônico: aureacardoso.fe@gmail.com.

São Cristóvão, ____ de _____ de 2025.

BLOCO I – PERFIL DO(A) RESPONDENTE

1. Função no setor: () Secretário () Chefe de Pró-Reitoria
2. Tempo de atuação na UFS: () Até 2 anos () 3 a 5 anos () 6 a 10 anos () Mais de 10 anos
3. Faixa etária: () Até 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () Acima de 50 anos
4. Escolaridade: () Graduação () Pós-graduação *lato sensu* () Pós-graduação *stricto sensu*

BLOCO 2 – FERRAMENTAS UTILIZADAS

5. Quais ferramentas digitais você utiliza com mais frequência para comunicação no dia a dia?

Você pode assinalar quantas respostas desejar.

- a) E-mail institucional
- b) WhatsApp
- c) Microsoft Teams
- d) Google Meet
- e) Ligações telefônicas
- f) Outras. Especifique:

6. Qual é a ferramenta que você considera principal na comunicação com seu chefe/secretário(a)?

- a) E-mail
- b) WhatsApp
- c) Microsoft Teams
- d) Presencial
- e) Outras. Especifique:

7. Com que frequência você utiliza recursos de videoconferência (Teams, Meet, Zoom, etc.)?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente

c) Mensalmente

d) Raramente

e) Nunca

8. Em sua percepção, a comunicação presencial é mais ou menos utilizada do que as digitais nas suas rotinas?

a) Mais utilizada

b) Menos utilizada

c) Utilizada na mesma proporção

9. Na sua rotina, qual ferramenta para a comunicação você considera mais prática e eficiente?

.....

BLOCO 2 – EFICÁCIA DAS TECNOLOGIAS

10. Na sua opinião, as ferramentas digitais tornam a comunicação mais ágil?

a) Sim, em todas as ocasiões.

b) Sim, mas apenas em algumas ocasiões.

c) Não, ferramentas digitais dificultam a agilidade na comunicação.

11. Você considera que as TICs contribuem para maior clareza nas mensagens trocadas?

a) Sim, em todas as trocas de mensagens.

b) Sim, mas apenas em algumas trocas de mensagens.

c) Não, as TICs dificultam a clareza na troca de mensagens.

12. Em relação à execução de tarefas administrativas, o uso das TICs facilita ou dificulta?

a) Facilita muito

b) Facilita pouco

c) Não interfere

d) Dificulta

13. O uso das TICs ajuda no cumprimento de prazos estabelecidos?

- a) Sim
- b) Não
- c) Às vezes

14. Na sua opinião, quais são os principais benefícios do uso de TICs na comunicação administrativa? Você pode assinalar quantas respostas desejar.

- a) Maior agilidade na troca de informações e tomada de decisões.
- b) Facilidade de registro, armazenamento e recuperação de mensagens.
- c) Melhoria na organização do trabalho e no cumprimento de prazos.
- d) Redução de barreiras de tempo e espaço, permitindo comunicação mesmo a distância.

BLOCO 3 – DESAFIOS E LIMITAÇÕES

15. Você considera que a quantidade de ferramentas digitais atrapalha o fluxo das informações?

- () Sim
- () Não
- () Parcialmente

16. O volume de mensagens recebidas dificulta a objetividade da comunicação?

- () Sim.
- () Não.
- () Parcialmente.

17. Problemas técnicos (internet, falhas em sistemas ou aplicativos) comprometem o seu desempenho na rotina de trabalho?

- () Frequentemente
- () Ocasionalmente
- () Raramente

Nunca

18. O uso das TICs em sua rotina causa dificuldades quando há indisponibilidade tecnológica?

Sim

Não

19. Qual dos seguintes aspectos você considera a maior dificuldade no uso das TICs na comunicação entre chefe e secretário(a) da sua pró-reitoria?

Excesso de mensagens trocadas

Falhas técnicas (Internet, aplicativos, sistemas)

Dificuldade de clareza nas informações transmitidas

Uso de múltiplas ferramentas, dificultando a centralização da comunicação

Não domínio das TICs por uma das partes (secretário ou chefe)

Não há nenhuma dificuldade no uso das TICs na comunicação da minha pró-reitoria.

20. Você considera que a necessidade de adaptação a novas ferramentas digitais representa um desafio para a comunicação no cotidiano de seu trabalho?

Sim.

Não.

Parcialmente.