

## ***Comunicação interna na administração pública: um estudo em uma prefeitura do Alto Oeste Potiguar***

A comunicação organizacional passou a ser uma importante ferramenta de gestão para o sucesso das organizações, sejam públicas ou privadas. No tocante a área pública, ela tem sido uma das principais responsáveis pelo andamento e efetivação dos serviços e por gerar informações, de forma ágil e eficiente, necessárias para tomada de decisões, além de influenciar na produtividade e qualidade dos processos administrativos elaborados nas organizações públicas. Mediante isto, o presente estudo visa analisar, sob a percepção dos servidores de uma prefeitura do Alto Oeste Potiguar, a importância da comunicação interna para a qualidade dos processos administrativos desenvolvidos no seu paço municipal. Para tanto, a metodologia utilizada no estudo caracteriza-se como um levantamento de caráter descritivo e com abordagem quali-quantitativa. Os resultados apontaram que os canais de comunicação utilizados no paço são eficazes e suficientes para transmitir as informações dentro da organização, onde a rede social WhatsApp aparece como o principal. Além de constatar que os servidores que trabalham na presente instituição têm consciência da importância da comunicação interna para o desenvolvimento qualificado de suas atividades. No entanto, ainda se nota falhas no processo comunicacional que necessitam ser corrigidos pela gestão municipal.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Processos administrativos; Eficiência.

## ***Internal communication in public administration: a study in a municipality of Alto Oeste Potiguar***

Organizational communication has become an important management tool for the success of organization, whether public or private. Regarding the public area, it has been one of the main responsible for the progress and effectiveness of services and for generating information, in an agile and efficient way, necessary for decision making, in addition to influencing the productivity and quality of the administrative processes elaborated in public organization. In view of this, the present study aims to analyze, under the perception of the employees of a municipality in the Alto Oeste Potiguar, the importance of internal communication for the quality of the administrative processes developed in its municipal palace. To this end, the methodology used in the study is characterized as a descriptive survey with a qualitative and quantitative approach. The results showed that the communication channels used in the palace are effective and sufficient to transmit information within the organization, where the social network WhatsApp appears as the main one. In addition to realizing that the employees who work at this institution are aware of the importance of internal communication for the qualified development of their activities. However, there are still flaws in the communication process that need to be corrected by the municipal management.

**Keywords:** Public administration; Organizational communication; Internal communication; Administrative processes; Efficiency.

Topic: **Gestão Pública**

Received: **05/02/2022**

Approved: **28/03/2022**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Andreilton Alves de Sousa**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/6371032456592867>  
[andreilton-alves@hotmail.com](mailto:andreilton-alves@hotmail.com)

**Lucas Andrade de Morais**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/4304836710800316>  
<https://orcid.org/0000-0003-4443-2393>  
[lucasmorais7@gmail.com](mailto:lucasmorais7@gmail.com)

**Edivaldo Rabelo de Menezes**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2541866097413422>  
<https://orcid.org/0000-0002-7144-3795>  
[edivaldorabelo@uern.br](mailto:edivaldorabelo@uern.br)

**Elis Regina Monte Feitosa**

Universidade de São Paulo, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/4111194695885714>  
<https://orcid.org/0000-0003-3292-2539>  
[elismonte@uern.br](mailto:elismonte@uern.br)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0012

### **Referencing this:**

SOUSA, A. A.; MORAIS, L. A.; MENEZES, E. R.; FEITOSA, E. R. M..  
Comunicação interna na administração pública: um estudo em uma  
prefeitura do Alto Oeste Potiguar. **Revista Brasileira de Administração  
Científica**, v.13, n.1, p.155-171, 2022. DOI:  
<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0012>

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, constantes mudanças marcaram a forma de como as organizações – públicas ou privadas – se relacionam com seus diversos públicos (interno ou externo). Foi nesse contexto, que a comunicação organizacional, principalmente a interna, passou a ser uma importante ferramenta de gestão capaz de auxiliar as organizações na busca dos objetivos almejados.

A comunicação organizacional, como discorre Medeiros et al. (2018), é essencial para o desenvolvimento das atividades administrativas e para o fortalecimento da imagem institucional da organização, pois socializa informações relevantes, promove interação social, ajuda a evitar ou diminuir conflitos e integraliza as pessoas nas decisões organizacionais.

No tocante a área pública, a comunicação organizacional institui uma importante ferramenta estratégica, pois garante a eficiência no fluxo das informações, proporcionando o mínimo de ruídos possíveis. Desse modo, tais fatores influenciam diretamente no desenvolvimento do trabalho do público interno, motivando-os e estimulando-os para o desempenho das suas funções com excelência, assim conferindo uma imagem positiva à organização, além de melhorar a relação entre organização, servidores e sociedade (COELHO et al., 2018).

Com o avanço tecnológico, surgiu uma grande variedade de canais de comunicação, que possibilitou as organizações públicas se comunicarem de modo mais eficaz com seu público interno, e assim obter melhorias em sua estrutura organizacional, na qual refletem na excelência dos seus serviços prestados perante a sociedade (SANTOS, 2016).

A comunicação dentro das organizações se torna uma exigência para garantir a eficiência nos processos e na produtividade. Além de integrar os colaboradores e incentivá-los a produzirem com maior qualidade e obter bons resultados organizacionais. No entanto, pode ocorrer falhas na comunicação, que atrapalham o desenvolvimento das atividades, diminuindo a qualidade e ocasionando muitas vezes retrabalho (NOGUEIRA et al., 2019).

Neste contexto, fica evidente que uma comunicação ineficiente dentro das organizações públicas pode gerar um desencontro de informações que dificulta o andamento das atividades, além de acarretar problemas que podem influenciar nas relações internas e atrasar ou ocasionar um retrabalho na elaboração dos processos administrativos realizadas por tais.

Tomando por base esse cenário, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte problemática: Qual a importância da comunicação interna para a qualidade dos processos administrativos desenvolvidos no paço<sup>1</sup> municipal de uma prefeitura do Alto Oeste Potiguar? Para responder tal questionamento o objetivo é analisar, sob a percepção dos servidores, a importância da comunicação interna para a qualidade dos processos administrativos desenvolvidos no paço municipal de uma prefeitura do Alto Oeste Potiguar.

A pesquisa justifica-se pelo fato de possibilitar a gestão pública eliminar/corrigir falhas na comunicação interna que geram desencontro de informações e dificultam o andamento das atividades,

---

<sup>1</sup> Paço municipal é o prédio que abriga a sede do governo de um município.

acarretando problemas que podem atrasar ou ocasionar um retrabalho na elaboração dos processos administrativos realizadas nas organizações públicas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Administração Pública

A palavra administração possui origem do latino dos termos *ad* que significa direção e *minister* que refere a obediência, nesse sentido, o profissional responsável por administrar (uma empresa/organização), desempenha tal função dirigindo e, ao mesmo tempo, agindo de acordo com o que determina o seu superior. É exatamente dessa forma como atua o gestor na área pública, conduzindo o seu trabalho de modo a atender as necessidades da sociedade, expressando obediência constante ao seu propósito (BÄCHTOLD, 2012).

No âmbito público, a Administração pode ser compreendida em sentido subjetivo (formal ou orgânico) e em sentido objetivo (material ou funcional). No primeiro, a Administração designa os entes que exercem a atividade administrativa, na qual compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos. Já em seu segundo sentido, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes, sendo, nesse caso, a Administração Pública a referida função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo (PIETRO, 2012).

Com relação a definição, vários conceitos são empregados para delinear a Administração Pública, como é o caso dos relacionadas à ciência administrativa e à ciência jurídica. Quanto à ciência administrativa: a Administração Pública é o ramo da Administração aplicada nas Administrações direta e indireta das três esferas de Governo (Federal, Estadual e Municipal). Já quanto à ciência jurídica: ela corresponde às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviços ao Estado e à sociedade em prol de necessidades coletivas. Neste último, só são considerados administração pública os órgãos e entidades que a lei considera como tal (PALUDO, 2013).

Nesse contexto, segundo Miranda (2012), as organizações, sejam de natureza privada ou pública, necessitam ser administradas por um grupo funcional qualificado que, através de suas competências, possa atender as necessidades de tal.

A distinção entre a administração pública e a privada centra-se nas respectivas finalidades e possibilidades de gestões. Enquanto no setor público a atuação do agente está limitada nas possibilidades legais e a finalidade é o interesse público-coletivo, o setor privado é possível realizar tudo que não é legalmente proibido e a finalidade é geralmente o lucro. Essa diferença reflete-se nas demais distinções entre esses dois modelos de administração, principalmente em razão das diferentes finalidades (RANGEL et al., 2019).

No que diz respeito às formas de realização da função administrativa, a Administração Pública pode ser classificada como direta ou centralizada e indireta ou descentralizada. Na primeira, a atividade administrativa é exercida pelo próprio Estado, ou seja, pelo conjunto orgânico que lhe compõe a intimidade (União, Estados, Municípios e DF). Enquanto na segunda, a atividade gerencial é executada por pessoa ou

pessoas distintas do Estado, através de entidades dotadas de personalidade jurídica própria, ou seja, Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas (MELLO, 2011).

O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 determina que a Administração Pública, direta e indireta, em quaisquer dos poderes e de quaisquer esferas, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Moura (2012) reforça que tais princípios são fundamentais, pois regem a Administração Pública brasileira, constituindo regras de observância constante e imperativa para todos os administradores e gestores públicos, e seus atos administrativos, uma vez que eles devem sempre buscar preservar e zelar os interesses da sociedade e do bem comum.

Com isso, perante o princípio da eficiência, a sociedade passou a cobrar do Estado uma maior qualidade dos serviços públicos. Para Pietro (2012), este princípio impõe a todo agente público realizar suas atribuições com rendimento, agilidade e perfeição, para que elas tenham maior eficácia e eficiência para a Administração Pública.

Portanto, quanto a elaboração de processos administrativos, para que a gestão pública alcance a eficiência e, conseqüentemente, uma maior qualidade dos mesmos, é preciso aproveitar de forma correta os recursos disponíveis, sejam eles humanos, técnicos, materiais ou financeiros (MEDAUAR, 2015).

Ao inserir a temática da comunicação no contexto da Administração Pública deve-se considerar o cenário pós-reformas administrativas. No Brasil, historicamente, são consideradas três reformas administrativas (ALENCAR et al., 2016). De acordo com Bresser (2011) a primeira reforma teve como característica principal a transformação do modelo de administração patrimonialista, no qual o Brasil se encontrava à época, para o modelo de administração pública burocrática, seguindo a tendência de reformas administrativas estatais ocorridas a partir do século XIX nos países em processo de transformação pela Revolução Industrial.

Na Segunda dá-se o surgimento de um novo modelo de administração pública: a Administração Burocrática. Segundo Alencar et al. (2016) esse novo modelo era baseado na desvinculação do público e do privado, além da separação entre o político e o administrador público fora adotado como opção à administração patrimonialista do Estado.

Por fim, a terceira reforma da administração pública brasileira, com objetivo de implantar uma administração gerencial, foi iniciada em novembro de 1995 e configurou-se como o ponto de partida para um novo modelo de gestão pública baseado em qualidade e profissionalismo. A partir daí o Estado brasileiro pautou a sua administração em ferramentas de gestão voltadas para qualidade e o alcance de resultados (ALENCAR et al., 2016).

Neste sentido, Segundo Brandão<sup>2</sup>, houve uma alteração no padrão relacionado ao público – alvo dos bens e serviços ofertados pelo Estado. Os cidadãos e, principalmente, os beneficiários das políticas públicas passam, neste contexto pós-reformas, a ser encarados como clientes. Com isso, a prestação de serviços de

<sup>2</sup> <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/BC-Gest%C3%A3o-de-Pessoas-05.pdf>

qualidade e a satisfação dos “clientes” passa a ser um dos objetivos centrais da atuação do Estado.

### Comunicação Organizacional e suas conexões

As organizações são entidades simbólicas nas quais os seus atores criam e utilizam uma linguagem específica, que é responsável por atribuir sentido aos acontecimentos, comportamentos e objetos, cujo processo é designado: comunicação organizacional (GOMES, 2000).

Para Medeiros et al. (2018) a comunicação organizacional é essencial para o desenvolvimento das atividades administrativas e para o fortalecimento da imagem institucional da organização, pois socializa informações relevantes, promove interação social, ajuda a evitar ou diminuir conflitos e integraliza as pessoas nas decisões organizacionais.

A comunicação organizacional gera e administra o fenômeno comunicacional, tanto no âmbito interno quanto externo das organizações, o que propicia a relação entre o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre seus públicos (colaboradores internos e sociedade) e a organização (KUNSCH, 2003). Para Kunsch (2003) isso tudo configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade, formando o composto que ela define como comunicação organizacional integrada, sendo elas: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa, conforme descrito no quadro 1.

**Quadro 01:** Composto da comunicação organizacional integrada

Comunicação institucional	Compreende os aspectos corporativos institucionais que tornam claro o lado público da organização, além de zelar pela imagem e reputação de tal. Destacam-se, dentre os principais instrumentos, a assessoria de imprensa, a publicidade institucional e o <i>marketing social</i> e cultural.
Comunicação mercadológica	Encarregada por toda produção comunicativa da organização, na qual visa atingir os objetivos mercadológicos, por meio da divulgação publicitária de produtos ou serviços e pela promoção de vendas ou outras atividades de marketing.
Comunicação interna	Aquela que engloba, dentro das redes formal e informal, a comunicação entre a organização e seus colaboradores.
Comunicação administrativa	Dá-se no âmbito das funções administrativas, na qual torna viável o sistema organizacional, através de seus fluxos e redes.

**Fonte:** Adaptado de Kunsch (2003).

Os fluxos de comunicação de uma organização dependem da sua estrutura organizacional, ou seja, do modo que se dá às relações de poder na organização (organograma), assim como também da tecnologia utilizada em tal. Contudo, é essencial conhecer os fluxos e saber utilizá-los de acordo com a estrutura e a cultura da organização (PEULE, 2010).

Esses fluxos carecem de caminhos e correspondem à forma como as mensagens são difundidas na organização e podem fluir da alta direção para os níveis operacionais ou vice-versa (MEDEIROS et al., 2018). De acordo com Torquato (2002) os fluxos comunicativos devem ser considerados quando se fala em comunicação interna. Segundo ele os principais são: descendente (ou vertical), ascendente, horizontal (ou lateral) e diagonal, conforme ilustrado na Figura 1.

O descendente ou vertical é o fluxo que percorre em sentido hierárquico, de cima para baixo, ou seja, aos cargos de níveis superiores na hierarquia para os cargos inferiores (TORQUATO, 2002). Para Medeiros (2006) esse fluxo, geralmente, tem grande importância do ponto de vista da gestão organizacional, pois funciona como ferramenta para direcionar o comportamento da organização, e suas equipes, no que diz

respeito à suas estratégias e metas.

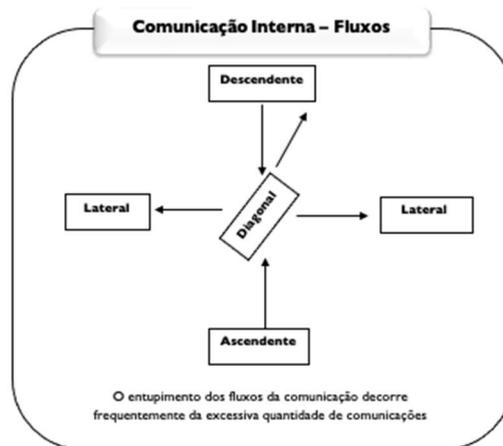


Figura 01: Fluxos de comunicação. Fonte: Torquato (2002).

A comunicação no fluxo ascendente, segundo Torquato (2002), ocorre exatamente o contrário do descendente, ou seja, parte dos cargos inferiores na hierarquia em direção aos superiores. A maior parte das mensagens flui por meio de canais informais, fugindo, desta forma, ao controle.

O fluxo horizontal ou lateral se dá entre pares lotados em um mesmo nível hierárquico, como sugere o próprio nome. Estes tipos de fluxo constituem importante maneira de sistematização e uniformização de ideias e informações. Por isso, é muito estratégico para efeitos de programas de ajuste e integração de propósitos com vista à consecução de metas (TORQUATO, 2002).

E por fim, o fluxo diagonal ocorre entre um superior hierárquico e um subordinado localizado em outra área ou departamento (TORQUATO, 2002). Esse fluxo é mais comum em organizações flexíveis, cuja gestão é mais participativa e integrada, com menos burocracia e forte peso nos programas interdepartamentais (MEDEIROS, 2006).

Segundo Dias (2018) manter um fluxo adequado de informações entre todos os envolvidos é um dos grandes desafios das organizações, visto que, quando bem estruturados, os fluxos de informações caracterizam-se como facilitadores das atividades, reduzindo os custos de transação característicos das parcerias que possuem grande quantidade de processos institucionais e de atores envolvidos. Contudo, a dificuldade em estabelecer canais transparentes e funcionais de comunicação reside em garantir a participação das partes envolvidas em todas as etapas do projeto.

Os canais são os meios no qual a mensagem é transmitida, sendo condição imprescindível para que se estabeleça a comunicação entre emissor e receptor (RIBEIRO, 2008). Dentro das organizações identifica-se dois tipos de canais de comunicação – o formal e o informal – nos quais podem expressados de forma oral, escrita ou eletrônica. Os canais formais são os instrumentos oficiais que as organizações usam para informar ou interagir com seus públicos, seja interno ou externo, visando assegurar o funcionamento eficiente e transparente de suas. Os canais informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não sendo controladas pela organização, como por exemplo, as conversas paralelas que ocorrem internamente dentro de tal (CAVALCANTE, 2008; LEONCIO et al., 2020).

De acordo com Medeiros et al. (2018) para que a gestão da comunicação organizacional seja eficaz é

importante otimizar os processos comunicacionais através de canais adequados para cada tipo de público. A escolha do canal apropriado está também associada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades e à periodicidade das mensagens (TORQUATO, 2002).

Na comunicação dirigida ao público interno, os canais devem ser bem planejados para que possam transmitir as informações de forma que o público esteja satisfeito e venha repassar para o ambiente externo as suas percepções sobre a instituição (RAMOS, 2014). Torquato (2002) destaca alguns tipos de canais, salientando os problemas mais comuns decorrentes de sua utilização, conforme a Quadro 01.

**Quadro 01:** Canais de comunicação interna.

Canais de comunicação internos	Problemas mais comuns
Jornais e revistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temas muito descendentes.</li> <li>- Linguagem imprópria fria.</li> <li>- Visual inadequado.</li> <li>- Retrato pouco conveniente da instituição.</li> </ul>
Boletins/folhetos/memorandos/comunicados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito normativos.</li> <li>- Pouco envolventes.</li> <li>- Pouco explicativos.</li> <li>- Incompletos.</li> </ul>
Quadro de avisos/murais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco atraentes.</li> <li>- Acesso precário.</li> <li>- Inatuais.</li> </ul>
Reuniões grupais/encontros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cansativas e longas.</li> <li>- Falta de clareza e de objetivos.</li> <li>- Exposições fracas.</li> <li>- Pouca motivação.</li> </ul>
Conversas individuais com funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder normativo e coercitivo é maior são maiores que o poder expressivo.</li> <li>- Pouca empatia.</li> <li>- Falta de credibilidade.</li> </ul>
Programas de "portas abertas", caixa de sugestões, fluxo ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receio do poder coercitivo.</li> <li>- Incredibilidade.</li> <li>- Indefinições sobre resultados das sugestões (<i>feedback</i> fraco).</li> <li>- Pressão do grupo de referência.</li> <li>- Pressão do macroambiente.</li> </ul>
Programas de promoção profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.</li> </ul>

**Fonte:** Torquato (2002).

Além dos canais tradicionais, existe atualmente uma série de novas ferramentas (e-mail, intranet, videoconferência, mensagem instantânea, redes sociais, entre outras) utilizadas pelas organizações no processo de comunicação interna. Graças ao desenvolvimento tecnológico das últimas décadas, uma nova maneira de se comunicar ganhou espaço em praticamente todos os locais de trabalho (REINALDO et al.; NOGUEIRA, 2010).

A implementação e melhorias destas ferramentas no planejamento das organizações, aliadas às práticas que potencializem os resultados, têm se tornado cada vez mais elementos cruciais para o desenvolvimento e consolidação das ações pretendidas pela gestão perante os seus públicos (FERREIRA et al., 2012).

Contudo, para que isso se torne possível a organização precisa propiciar um ambiente favorável à troca, à produtividade e à inovação. Além do mais, as barreiras comunicacionais existentes precisam ser quebradas para que o fluxo comunicacional possa correr os meios naturais para resultar nos objetivos

guiados pelo planejamento organizacional (COSTA et al., 2020).

As barreiras ou ruídos na comunicação são impedimentos que podem limitar e distorcer tal, de forma parcial ou definitiva, acarretando falhas no processo de comunicação (MEDEIROS et al., 2018). Segundo Kunsch (2003) as barreiras mais comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica. As mecânicas são causadas por fatores físicos, como barulho, ambientes e equipamentos inadequados que podem dificultar ou impedir a comunicação. As fisiológicas são os problemas individuais, que podem ser genéticos ou de malformação de órgãos da fala, como por exemplo, a surdez ou a gagueira. Já as semânticas são decorrentes do uso inadequado de uma linguagem desconhecida para o receptor. E por fim, as barreiras psicológicas são causadas pelos preconceitos e pelos estereótipos que, se vierem à tona, prejudicam a comunicação.

## MATERIAIS E MÉTODOS

No que concerne à abordagem, a pesquisa subsidiou-se nas especificidades quali-quantitativa. Essa abordagem “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)” (KNECHTEL, 2014).

O presente estudo caracteriza-se como um levantamento, segundo Gil (2017) esse tipo de pesquisa diferencia-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, e de caráter descritiva, visto que, o objetivo da pesquisa é a descrição da realidade da instituição em relação a uma determinada temática, sem realizar qualquer interferência ou estímulo ao campo de pesquisa (GIL, 2017).

O *locus* do estudo foi o paço municipal de uma prefeitura localizada na região do Alto Oeste Potiguar, cujo município ocupa uma área territorial de 124,093 quilômetros quadrados (km<sup>2</sup>), com uma população estimada em 2.566 pessoas<sup>3</sup>. O sujeito da pesquisa foram os 21 (vinte e um) servidores que atuam no paço da prefeitura, exceto aqueles que exercem cargos gerenciais (tendo em vista que o público-alvo era os de níveis hierárquicos inferiores).

A coleta dos dados ocorreu em 3 etapas, entre os dias 30 de outubro a 17 de novembro. De início, buscando explorar a situação comunicacional no paço da prefeitura, foi aplicado um questionário, conforme Apêndice A, junto ao Assessor de Comunicação. Em seguida, mediante as informações adquiridas com o Assessor de Comunicação, foi-se elaborado e, posteriormente, aplicado o questionário, conforme Apêndice B, junto aos servidores. Por fim, visando conseguir um maior aprofundamento em relação as respostas coletadas com o questionário aplicado, realizou-se uma pesquisa com o uso de entrevistas semiestruturadas, conforme Apêndice C, com os servidores que se dispuseram a responder. Os respondentes foram denominados de entrevistado “A”, entrevistado “B” e entrevistado “C”. Dessa forma, para aumentar a validade do estudo, foi realizado uma triangulação de dados, que se deu pelo uso das etapas citadas anteriormente.

---

<sup>3</sup> <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/taboleiro-grande/panorama>

Os dados quantitativos foram tabulados por intermédio do software *Microsoft Office Excel*, e analisados utilizando-se a estatística descritiva. Segundo Carlos (2004), esta análise consiste na elaboração de tabelas, gráficos e medidas que são exploradas no intuito de facilitar o entendimento das informações. Já para os dados qualitativos foi-se utilizado a análise interpretativa (SEVERINO, 2018), em que permitiu a descrição sistemática e objetiva do conteúdo da comunicação encontradas nos questionários e entrevistas aplicados aos servidores.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Perfil dos entrevistados

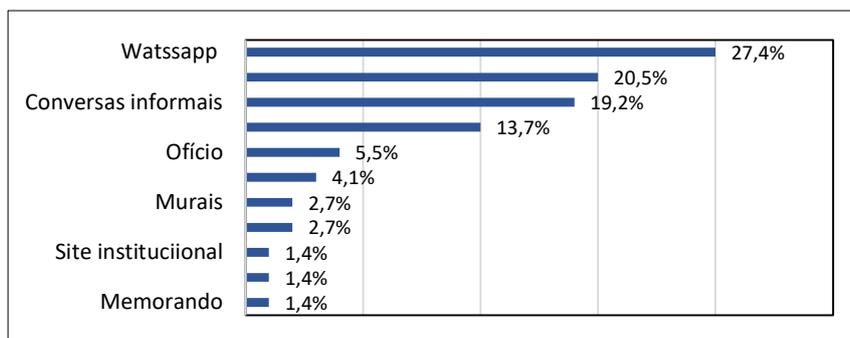
De início, buscando conhecer o perfil dos servidores, foram estudadas as variáveis: sexo, idade, nível de escolaridade e o vínculo do servidor com a instituição. Os resultados mostram uma predominância feminina (57,1%) entre os servidores do paço, no qual concentram-se na faixa etária entre 21 e 25 anos e 31 a 35 anos (57,2%, somadas). Percebe-se uma ascendência de um público jovem, o que na maioria dos casos propicia um ambiente flexível as mudanças e principalmente, maior facilidade na utilização das novas ferramentas de comunicação que surgiram a partir do avanço tecnológico (SANTOS, 2016).

Quanto ao nível de escolaridade, mais da metade dos entrevistados (52,4%), possuem apenas o ensino médio completo, enquanto 23,8% dos servidores possuem o ensino superior completo e outros 23,8% o ensino superior incompleto. Essa disparidade explica-se pelo fato de a maior parte dos servidores exercerem cargos de níveis hierárquicos inferiores, não sendo exigência um alto nível de escolaridade para execução de tais funções.

Ao analisar os dados referentes à situação funcional, nota-se que apenas 14,3% fazem parte do quadro efetivo da prefeitura, ou seja, a maioria não conta com a garantia constitucional da estabilidade no emprego. Esta condição, geralmente comum em prefeituras de pequenos municípios, acabam inibindo os servidores a expressarem suas opiniões dentro da organização, o que, por consequência, pode limitar ou impedir que o fluxo comunicacional ocorra naturalmente, dificultando assim a efetividade dos canais de comunicação interna (TORQUATO, 2002).

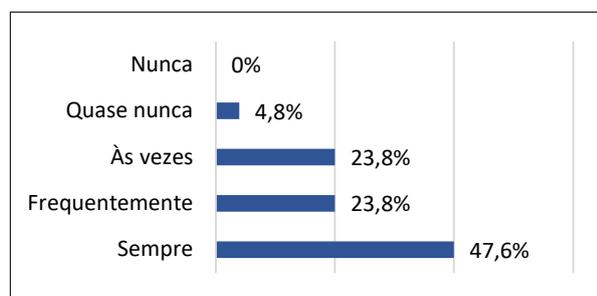
### Canais de comunicação interna utilizados no paço da prefeitura

Quanto a análise desta etapa, questionou-se os canais de comunicação mais utilizados no paço, além da eficácia deles para disseminar as informações dentro da prefeitura. Conforme o gráfico 1, onde os respondentes podiam selecionar quantos canais de comunicação quisessem desde que fizessem parte do seu cotidiano na instituição, percebe-se, que os mais utilizados pelos servidores são o *WhatsApp* (27,4%), o telefone (20,5%) e as conversas informais (19,2%). O e-mail (13,7%) é outra ferramenta bastante usada para o repasse de informações dentro da prefeitura. Tais dados revelam uma predominância dos canais informais, além de evidenciar a importância da tecnologia no processo comunicacional no paço da prefeitura, visto que dos quatro canais mais utilizados, três são decorrentes.

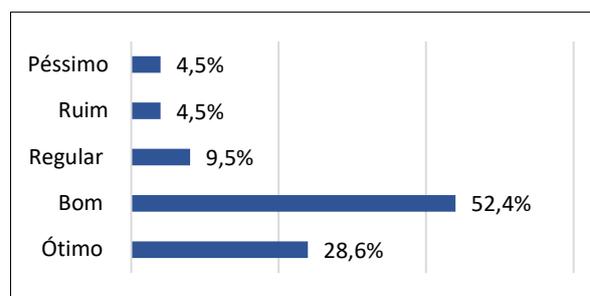


**Gráfico 1:** Canais de comunicação interna mais utilizados no paço da prefeitura.

Buscando aprofundar sobre a importância da tecnologia no processo comunicacional, foi questionado na entrevista se os servidores achavam que ela ajudava a melhorar a comunicação interna na instituição. Assim como Santos (2016), todos os respondentes exaltaram a importância da tecnologia, onde um ressaltou “que por conta da mesma os meios de comunicação passaram a ser mais eficazes, além de propiciar ferramentas efetivas capazes de fornecerem dados em tempo real para as tomadas de decisões no paço da prefeitura” (Entrevistado “B”).



**Gráfico 2:** Eficácia dos canais de comunicação interna utilizados no paço.



**Gráfico 3:** Eficiência dos canais de comunicação interna na transmissão das informações.

Quanto à eficácia dos canais utilizados no paço (gráfico 2), 81% dos entrevistados classificam como eficazes, visto que 52,4% optaram por bom e 28,6% por ótimo. A eficácia de tais canais é essencial, pois sem, as mensagens não podem ser transmitidas aos níveis necessários (KUNSCH, 2003).

Os resultados do gráfico 3, reforça sobre a eficiência dos canais utilizados na prefeitura. Tendo em vista que quase 72% (sendo 47,6% sempre e 23,8 frequentemente) dos entrevistados classificam os canais como sendo suficientes para transmitir as informações de forma corretas dentro da organização.

### Importância e repasse das informações na comunicação interna no paço da prefeitura

Nesta análise indagou-se sobre a importância de uma boa comunicação interna no desempenho das atividades desenvolvidas pelos servidores, além de questionar quanto a dificuldade, tempo de reposta e clareza na comunicação entre os servidores e com os gestores da prefeitura.

Percebe-se na tabela 1 que todos os entrevistados (100%) compreendem o quanto é importante uma boa comunicação interna para o desenvolvimento de suas atividades e para qualidade dos processos administrativos elaborados no paço da prefeitura.

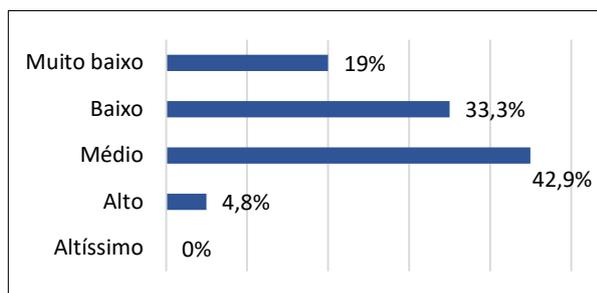
Na entrevista o servidor “A” reforça mencionando que “em meio a grande quantidade de

informações transmitidas dentro da prefeitura, onde funcionam vários setores e um depende do outro, se não houver uma boa comunicação interna, jamais os processos serão realizados com a qualidade necessária”.

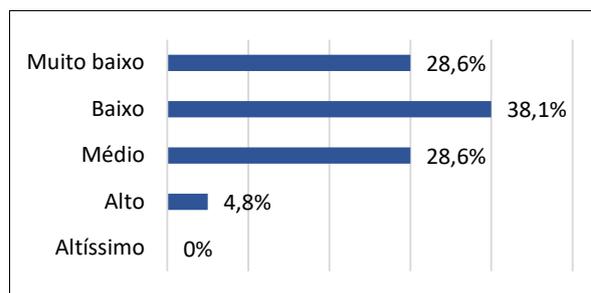
**Tabela 1:** Influência de uma boa comunicação interna no desempenho das atividades.

Variável	Categoria	Frequência	%
Influência de uma boa comunicação interna no desempenho das atividades dos servidores	Sim	21	100%
	Não	0	0%
	Sem opinião	0	0%
	Total	21	100%

Contudo, ela é fundamental, pois pode afetar os resultados dos servidores tanto de forma positiva (na satisfação, integração da equipe, qualidade na produção, entre outros), quanto negativa (na insatisfação, retrabalho, improdutividade, rotatividade de pessoal, entre outros) (NOGUEIRA et al., 2019).



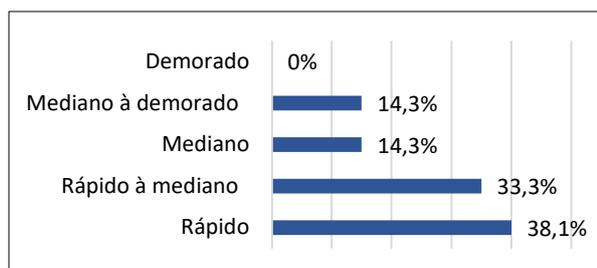
**Gráfico 4:** Grau de dificuldade para comunicar-se com os demais servidores.



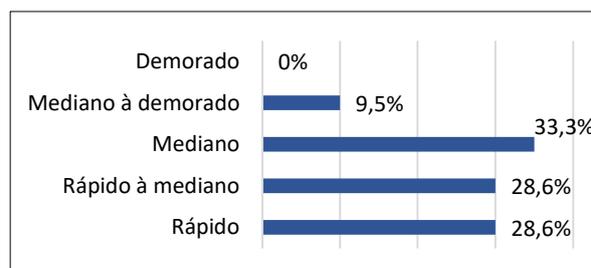
**Gráfico 5:** Grau de dificuldade para comunicar-se com os gestores.

Analisando o grau de dificuldade na comunicação entre os servidores (gráfico 4), nota-se que para maioria não existe nenhuma barreira que atrapalhe a comunicação com os demais colegas de trabalho (sendo baixa para 38,1% e muito baixa para 28,6%). Já em relação ao grau de dificuldade na comunicação dos servidores com os gestores (prefeito e secretários), conforme apresentado no gráfico 5, é possível perceber um processo um pouco mais difícil que na comunicação entre os próprios servidores, visto que para 42,9% dos entrevistados o grau de dificuldade é mediano médio.

Indagado na entrevista sobre o que explica esse contratempo, o entrevistado “A” relatou que “o principal motivo se dá, na maioria das vezes, pela ausência dos gestores no paço, visto que alguns assuntos necessitam ser tratados via contato face a face”. Essa ausência, limita a troca de informações entre os gestores e servidores, que poderá ocasionar em falhas no processo de comunicação no paço da prefeitura (MEDEIROS et al., 2018).

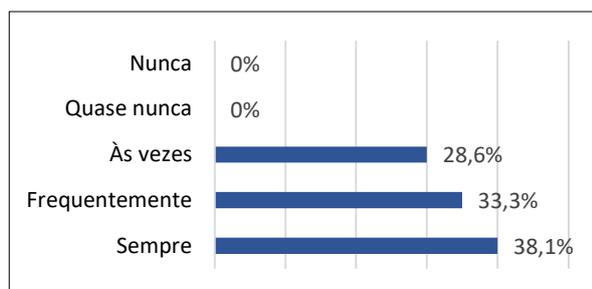


**Gráfico 6:** Tempo de resposta na comunicação com os demais servidores.

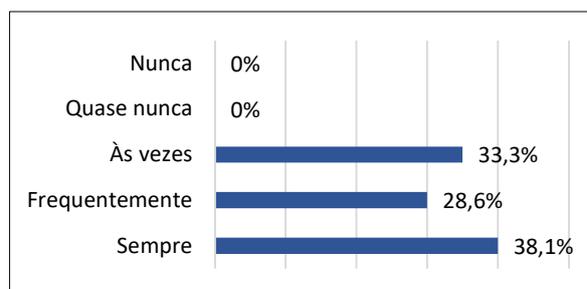


**Gráfico 7:** Tempo de resposta na comunicação com os gestores.

No gráfico 6, onde abordou-se sobre o tempo de resposta na comunicação entre os servidores, 38,1% dos entrevistados disseram que ela se dá de forma rápida, enquanto para 33,3% ocorre de modo rápido à mediano. Já para 14,3% o tempo de resposta é mediano, mesmo valor dos que acham mediano à demorado (14,3%). Já com relação a comunicação com os gestores (gráfico 7), nota-se que ocorre de modo mais demorado que na comunicação entre os servidores. Para 33,3% dos entrevistados o tempo de resposta é mediano, sendo um pouco acima dos que disseram ser rápido (28,5%) e rápido à Mediano (28,5%). Os que consideram esse tempo de mediano à demorado foram apenas 9,5%.



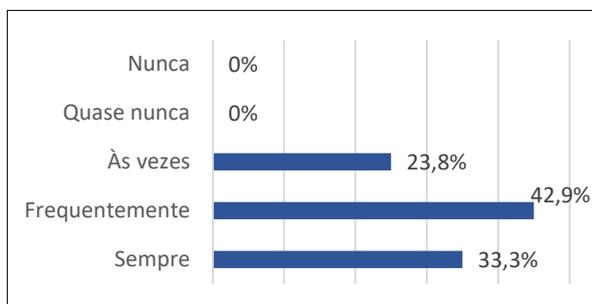
**Gráfico 8:** A Comunicação com os servidores vem de forma clara.



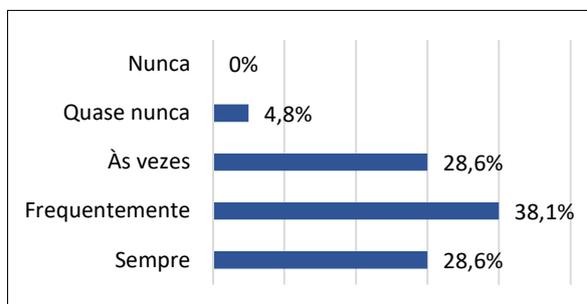
**Gráfico 9:** A Comunicação com os gestores vem de forma clara.

Analisando o gráfico 8, nota-se que as informações vindas de outros servidores no paço da prefeitura ocorrem quase sempre de forma clara. Visto que 38,1% dos entrevistados disseram sempre e 33,3% frequentemente. O mesmo acontece na comunicação com os gestores (gráfico 9), aonde as informações vêm sempre com clareza para 38,1% e frequentemente para 28,6% dos entrevistados. Para que a comunicação interna atinja os resultados esperados, ela deve fluir de forma clara entre os atores (KUNSCH, 2003).

Na análise do gráfico 10, onde indagou-se aos entrevistados se os demais servidores que trabalham no paço estão sempre abertos a comunicação, 42,8% disseram que frequentemente, 33,3% sempre e 23,8% responderam que as vezes. Já quanto a saber se os gestores estão disponíveis a comunicação com os servidores (gráfico 11), percebe-se que há um pouco mais de dificuldade, sendo que 28,5% optaram por as vezes, tendo servidores (4,7%) que responderam até que quase nunca os gestores estão abertos para comunicação com eles.



**Gráfico 10:** Os servidores estão sempre abertos para comunicação.



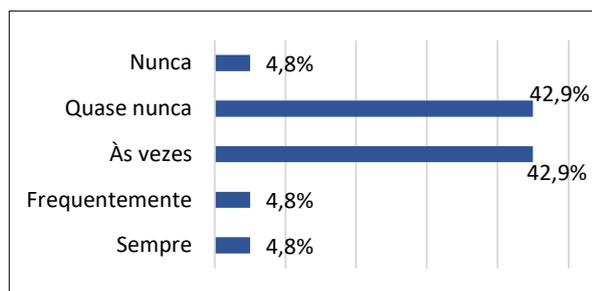
**Gráfico 11:** Os gestores estão sempre abertos para comunicação.

Questionado na entrevista o que poderia explicar tais resultados em relação aos gestores, o entrevistado "C" reforçou a versão quanto a ausência deles no paço: "como, às vezes, eles precisam se ausentar para participar de alguma reunião ou coisa do tipo fora do município, nem sempre estão disponíveis

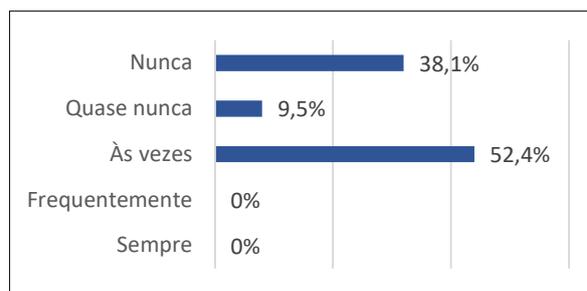
a comunicação”.

### Falhas na comunicação interna no paço da prefeitura

Aqui foi analisado quanto as barreiras do processo de comunicação que afetam a qualidade dos processos desenvolvidos na prefeitura. Com relação a frequência que ocorre falhas de comunicação no paço da prefeitura (gráfico 13), 42,9% dos servidores responderam acontece às vezes e 42,9% dos participantes disseram que quase nunca acontece tal impedimento. Apenas 4,8% disseram que nunca ocorre falha na comunicação no paço da prefeitura.



**Gráfico 12:** Frequência que ocorre falhas de comunicação no paço da prefeitura.



**Gráfico 13:** Desempenho prejudicado por falha na comunicação interna.

Na entrevista o servidor “A” enfatizou que “é comum ocorrer falha na comunicação do paço da prefeitura, pois falta uma maior interação entre equipe e gestores”. No gráfico 14 onde buscou saber se os servidores já haviam sido prejudicados no desempenho de suas atividades devido tais falhas na comunicação interna da prefeitura, 52,4% disseram já ter sido prejudicado as vezes. Percebe-se que acontece algumas falhas no processo de comunicação interna no paço da prefeitura, as quais comprometem o desempenho dos servidores e por consequência, afetam a qualidade dos processos desenvolvidos na prefeitura (NOGUEIRA et al., 2019).

**Tabela 2:** Principal causador de falhas na comunicação interna no paço da prefeitura.

Motivo	Frequência	%
Servidores trabalhando em horários distintos	11	36,7%
Desinteresse por parte de servidores	9	30,0%
Falta clareza e objetividade no repasse das informações	4	13,3%
Falta de afinidade com colegas	2	6,7%
Canais de comunicação inadequados	2	6,7%
Não há respeito a hierarquia	2	6,7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Tentando compreender tais falhas, foi questionado na sequência aos servidores quais seriam os principais motivos dos ruídos existentes no processo de comunicação do paço da prefeitura (tabela 2). Observa-se, que o fato de a organização ter servidores que trabalham em horários distintos é apontado como o principal causador das falhas (36,7%), assim também como o descompromisso por parte de alguns no trabalho (30%). A falta clareza e objetividade no repasse das informações também foi lembrado por 13%. Já alguns servidores (7%) mencionaram que não há respeito a hierarquia dentro do paço.

Na entrevista semiestrutura um servidor relatou que “nem sempre a hierarquia é respeitada na prefeitura, além do mais, falta comprometimento de alguns servidores, isso acaba atrapalhando que a



Também foi sugerido a concepção de um espaço para que eles pudessem dar suas opiniões e sugestões a respeito do processo comunicacional da prefeitura, além de citarem a importância de a gestão realizar reuniões com mais frequência com a participação de todos do paço. Por último, foi sugerido que se estabeleça horários mais redigidos – tanto de chegada, quanto de saída – para todos os funcionários, para que assim não haja um desencontro na comunicação entre os setores por conta da ausência de algum servidor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os dados analisados, percebe-se que a comunicação organizacional é uma das ferramentas mais relevantes dentro do contexto comunicativo nas relações de trabalho, seja ela desenvolvida em ambientes de natureza pública ou privada. Já que por meio dessa ferramenta é possível estabelecer diversos processos de comunicação e interação, e dessa forma, possibilitar que os trabalhos administrativos sejam conduzidos e realizados de maneira correta, precisa e eficiente.

Os resultados mostram que os servidores sabem o quanto é importante uma comunicação interna eficaz para o desenvolvimento de suas atividades, e por consequência, para qualidade dos processos administrativos elaborados por eles. No entanto, nota-se que há algumas falhas no processo comunicacional da prefeitura, que podem comprometer o ambiente de trabalho, gerando improdutividade e falta de qualidade nos processos e serviços prestados à sociedade (NOGUEIRA et al., 2019).

Observa-se que na percepção dos servidores, os canais utilizados no paço são eficazes e suficientes para transmitir as informações dentro da organização. A rede social *WhatsApp* aparece como o mais utilizado, isso além de constatar o predomínio de um canal informal, evidencia a importância da tecnologia no processo comunicacional no paço da prefeitura. No entanto, mesmo com a eficácia dos canais, há um pouco de dificuldade no processo de comunicação da organização, principalmente, quando se trata da troca de informações dos servidores com os gestores, visto que devido à ausência de tais no paço, nem sempre a comunicação acontece com clareza ou de forma rápida.

Por fim, percebe-se a necessidade da criação de um canal oficial por parte da instituição, visto que isso possibilitará a interação entre todos (gestores e servidores) da prefeitura. Além da implementação de diálogos mais abertos e constantes entre gestores e servidores dos diversos setores da prefeitura. Assim como, a liberdade e o espaço para que os colaboradores possam expressar sugestões e opiniões que agreguem qualidade nos processos comunicativos e, consequentemente, nas atividades desenvolvidas.

Portanto, a pesquisa apresenta contribuições no sentido de evidenciar a importância de uma boa comunicação interna na qualidade dos processos e serviços prestados pela administração pública a sociedade. Quanto às limitações, registra-se o baixo número de servidores que se dispuseram a responder a entrevista semiestruturada. Além do fato do pesquisador fazer parte do quadro de servidores da organização, o que pode causar certo constrangimento a algum dos entrevistados. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se uma pesquisa com o público externo, na perspectiva de entender como avaliam as informações disponíveis pela instituição e seu relacionamento com a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, C. O.; FONSECA, A. C. P. D.. Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. **Revista de Gestão**, v.23, n.2, p.172-184, 2016.
- BÄCHTOLD, C.. **Noções de Administração Pública**. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná, 2012.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRESSER, L. C. P.. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v.1, n.2, p.1-6, 2011.
- CAVALCANTE, S.. **Gestão da comunicação organizacional: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. Trabalho de Conclusão de Cursos (Graduação em Gestão Empresarial e Pessoas) - Universidade Potiguar, João Pessoa, 2008.
- CARLOS, F. A.. **Gestão de satisfação e fidelidade do cliente: um estudo com turistas em hotéis**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.
- COELHO, A. C. A.; RODRIGUES, M. F. S.; SILVA, M. G. J.. Comunicação interna no Serviço Público: estudo de caso da Prefeitura Municipal de Dormentes (PMD): PE. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.12, n.40. 2018.
- COSTA, E.; OLIVEIRA, T. S.. Comunicação organizacional: Uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista Alterjor**, v.22, n.2, p.397-409, 2020.
- DIAS, M. F.. **Os desafios do fluxo de comunicação do Projeto de Cooperação Sul-Sul Trilateral “Jovens lideranças para a multiplicação de boas práticas socioeducativas”**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão empreendedora em projetos) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018
- FERREIRA, A. E.; COSTA, G. S.; SANTOS, M. S. G.. Comunicação organizacional em órgão público: uma abordagem sobre a comunicação interna da Prefeitura de Extremó (RN). **Revista Científica das Escolas de Comunicação, Artes e Educação – QUIPUS**, v.3, n.1, p.63-71, dez. 2012 / mai. 2013.
- GIL, C. A.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GOMES, D.. **Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade**. Coimbra: Quarteto, 2000.
- KNECHTEL, M. R.. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- KUNSCH, M. M. K.. **Planejamento de relações públicas na comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARSON, P. R.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P.. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **Revista de Gestão**, v.20, n.1, p.43-60, 2013.
- MEDEIROS, J. W. M.; SANTOS, G. M. C.. “ORGANON”: a gestão da comunicação organizacional no cenário da Administração Pública na Paraíba. **Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, n. 41, p.152-165, 2018.
- MEDAUAR, O.. **Licitações e contratos administrativos**. São Paulo: NDJ, 2015.
- MEDEIROS, R.. **A comunicação interna numa organização pública**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2006.
- MELLO, C. A. B.. **Curso de Direito Administrativo**. 28 ed. São Paulo: Malheiros, 2011.
- MOURA, A. F. B.. **Os Princípios da Administração Pública Brasileira e suas relações com o setor privado**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2012.
- NOGUEIRA, G. F.; CODATO, J. M.. A influência da comunicação na produtividade das organizações. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v.20, n.1, p.63-81, 2019.
- PALUDO, A.. **Administração pública**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- MIRANDA, D. C. M.. **Comunicação Organizacional em órgãos públicos: o impacto da Nova Administração Pública sobre o Processo de Comunicação na Prefeitura de Herval**. Jaguarão: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.
- PEULE, R. M.. **A comunicação interna na administração pública: um estudo de caso na Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.
- PIETRO, M. S. Z.. **Direito Administrativo**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- RAMOS, S. J. S.. **Gestão da comunicação organizacional na Fundação Joaquim Nabuco: o canal de comunicação Fale Conosco**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.
- RANGEL, L. J.; GALVÃO, L. C.; SANTOS, M. J. D.. As Parcerias entre a Administração Pública e Associações da Área da Saúde. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.9, n.3, p.47-63, 2019.
- RIBEIRO, J.. **Manual técnico do formando: comportamento organizacional**. Portugal: Anje e EduWeb, 2008.
- SANTOS, Á. G.. **Organizações públicas, comunicação pública e acesso à informação: análise dos canais de comunicação com a cidadania da Fundação Casa em Bauru-SP**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação social) - Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2016.

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, A. C.. **Ética na Administração Pública**. Monografia (Pós-Graduação em Direito Administrativo e Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2017.

SILVA, A. F. F.. **Comunicação Interna em Instituição de**

**Ensino Superior: desafios e propostas para o século XXI**. São José dos Campos: UNIVAP, 2012.

SILVA, P. L.; CUNHA, P.. A comunicação como ferramenta de gestão de recurso humano em uma reestruturação Corporativa. **Boletim do Gerenciamento**, v.16, n.16, p.30-39, 2020.

TORQUATO, G.. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.

Todas as obras (artigos) publicadas serão tokenizadas, ou seja, terão um NFT equivalente armazenado e comercializado livremente na rede OpenSea ([https://opensea.io/HUB\\_CBPC](https://opensea.io/HUB_CBPC)), onde a CBPC irá operacionalizar a transferência dos direitos materiais das publicações para os próprios autores ou quaisquer interessados em adquiri-los e fazer o uso que lhe for de interesse.



Os direitos comerciais deste artigo podem ser adquiridos pelos autores ou quaisquer interessados através da aquisição, para posterior comercialização ou guarda, do NFT (Non-Fungible Token) equivalente através do seguinte link na OpenSea (Ethereum).

*The commercial rights of this article can be acquired by the authors or any interested parties through the acquisition, for later commercialization or storage, of the equivalent NFT (Non-Fungible Token) through the following link on OpenSea (Ethereum).*



<https://opensea.io/assets/ethereum/0x495f947276749ce646f68ac8c248420045cb7b5e/44951876800440915849902480545070078646674086961356520679561157411877662228481/>