



## Comunicação interna no Serviço Público: estudo de caso da Prefeitura Municipal de Dormentes (PMD) - PE

Ana Clécia de Albuquerque Coelho<sup>1</sup>, Maria de Fátima de Souza Rodrigues<sup>1</sup>, Maria Gabriela Jandiroba Silva<sup>2</sup>

**Resumo:** O objetivo deste estudo foi analisar a comunicação interna da Prefeitura Municipal de Dormentes (PMD) – PE, a partir da percepção dos servidores. A metodologia utilizada baseou-se em pesquisa bibliográfica e estudo de caso descritivo. 38 servidores participaram da pesquisa, cujos dados foram devidamente tabulados, analisados e interpretados. Utilizou-se o Microsoft Excel para a quantificação e construção de gráficos. Foi possível perceber que a PMD ainda atua de forma tímida no que se refere à consolidação do setor interno de comunicação, tornando-se importante a criação de canais e estratégias que tornem os servidores mais engajados nas atividades da instituição, facilitando, assim, a dinamização do fluxo de informações.

**Descritores:** Comunicação Interna; Fluxo de informações; Servidores; Administração Pública.

## Internal communication in the Public Service: case study of the Municipality of Dormentes (PMD) – PE

**Abstract:** The objective of this study was to analyze the internal communication of the city hall of Dormentes (PMD) - PE, from the perception of the servers. The methodology used was based on bibliographic research and descriptive case study. 38 servers participated in the research, whose data were duly tabulated, analyzed and interpreted. Was used Microsoft Excel for the quantification and construction of graphs. It was possible to perceive that the city hall still acts shy regard to the consolidation of the internal communication sector, becoming important the creation of channels and strategies that become the employees more engaged in the activities of the institution, thus facilitating the dynamization the flow of information.

**Descriptors:** internal communication. flow of information. Servers. Public administration.

### Introdução

A comunicação interna no âmbito das organizações públicas constitui importante ferramenta estratégica para que o fluxo de informações ocorra com o mínimo de ruídos possível além de melhorar a aproximação entre servidores; e servidores e superiores. Tais fatores

<sup>1</sup> Discentes do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Vale de São Francisco.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Vale de São Francisco.

Autor correspondente: fatimarodrigues76@hotmail.com

influenciam diretamente no desenvolvimento do trabalho do público interno, motivando-os e estimulando-os ao desempenho das suas funções com excelência, conferindo uma imagem positiva à organização.

Na gestão pública, a comunicação envolve o dever do Estado de comunicar suas atividades à sociedade. Entende-se que quanto maior o acesso à informação governamental, mais eficazes serão as relações entre Governo e Sociedade.

No contexto atual não há como se pensar uma comunicação que não ocorra de forma estrategicamente planejada, fundamentada nos valores corporativos e focada no cumprimento dos objetivos de negócio das organizações, tendo em vista o fato de que uma boa comunicação fortalece e dá bom andamento às atividades da organização. No setor público a ideia central é a mesma, deve-se levar sempre em consideração as peculiaridades dessas organizações cujo objetivo primordial é prestar serviços de qualidade ao cidadão respeitando sempre os princípios da Administração Pública: publicidade, impessoalidade, moralidade, economicidade, isonomia e legalidade (MADEIRA, 2008). Há cobrança cada vez maior da sociedade civil organizada e da mídia por uma gestão mais eficiente e pela demonstração de resultados por parte do poder público fazendo com que os órgãos do governo tenham que se aproveitar de todos os instrumentos disponíveis para melhorar a qualidade de seus serviços.

Considerando-se o exposto, é possível dizer que o desenvolvimento de uma política de comunicação mais organizada, eficiente e proativa, tanto no ambiente interno quanto externo, é um instrumento fundamental para que as organizações do setor público possam melhorar o desempenho na prestação de serviço junto à população, instituindo fluxos de comunicação nas diversas esferas sociais.

A comunicação constitui um elemento importante nas relações, atravessando os mais diversos âmbitos, constituindo uma necessidade inerente aos indivíduos desde épocas primitivas, os quais se utilizavam de variados meios – verbal, escritos, simbólicos ou corporais - que possibilitassem a prática da interação e o repasse de mensagens.

Para Medeiros (1999), compreende-se por comunicação o conhecimento conferido a outrem a respeito de uma situação ocorrida ou ato praticado. Chiavenato (2000) ressalta que a comunicação faz parte do processo de tornar comum uma mensagem ou informação. Lemos (2011), por sua vez, define-a como um processo de transmissão de informação entre pessoas, de forma individual ou coletiva, cujo intuito é a compreensão de um ou mais assuntos. Assim,

a comunicação pode ser concebida como um processo de interação entre pessoas e organizações.

Para além dos conceitos relacionados, Vicente (2009) ressalta que a comunicação possui, enquanto função principal, o estabelecimento de relações multidirecionais e dinâmicas entre os atores envolvidos, presentes desde a emissão até a recepção das mensagens.

Cabe ressaltar que a comunicação não ocorre sem a participação de mais de um ator social. Neste sentido, não há transmissão ou fluxo de informação sem que haja, ao menos, mais de um indivíduo: a comunicação associa-se à participação, interação, troca de mensagens, sendo importante em fluxos de organização e na dinâmica diversa dos trabalhos executados. No âmbito organizacional, Bassani (2015) localiza a comunicação como um elemento que movimenta a vida dos sujeitos atuantes nestes espaços.

Matos (2009, p.29) destaca que a comunicação pode ser útil, tanto em aspectos positivos quanto negativos. De acordo com o autor,

A comunicação é poderosa e pode ser utilizada para o bem da humanidade ou manipulada em sentido oposto. A comunicação informa, motiva, ensina, emociona, vende, distrai, entusiasma, dá status, constrói mitos, destrói reputações, forma opiniões, deforma pensamentos, distorce fatos, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão e – num paradoxo que confirma a grande magnitude do seu potencial – produz até mesmo a incomunicação (MATOS, 2009, p.29).

Percebe-se, portanto, que a comunicação possui papel crucial na transmissão de informações, incidindo sobre diversas ações posteriores ligadas à mesma. No que tange às organizações, é importante destacar o pensamento de Bassani (2015), que afirma que a comunicação é essencial para que gestores e colaboradores movimentem o fluxo de informações, conhecimentos, trocas de experiências, além da aproximação no contexto das relações interpessoais. Quaisquer falhas neste processo podem repercutir de forma desagradável na dinâmica organizacional, tornando os atores distantes e criando impossibilidades na prática de resolução dos problemas.

No que tange à comunicação organizacional, esta teve sua origem nos Estados Unidos, por volta de 1906, evidenciando a necessidade de se conhecer profundamente a empresa, direcionar todo o conhecimento captado sobre a organização para a promoção de ações que integrassem o público interno e, a partir disso, detectar problemas e buscar a solução destes no contexto vivenciado (FERREIRA; COSTA; SANTOS, 2012).

Bueno (2003) relata que, ainda nas décadas de 1970 e 1980, as vertentes institucionais e mercadológicas eram taxadas como antagônicas, de modo equivocado, em virtude dos seus “objetivos imediatos, definidos como, respectivamente, formação da imagem e venda de produtos e serviços”. Barboza, Silva e Favero (2015) endossam que a prática da comunicação integrada permitiu a observância de intersecções que relacionam as vertentes quanto às suas questões associadas ao negócio, visão e missão da organização. Tais mudanças passaram a repercutir, inclusive, nas estratégias de análise das organizações: o foco nos lucros passou a ceder espaço para a comunicação integrada das suas ações, além da missão, visão e valores, o que possibilitou o estabelecimento de um elo entre membros e públicos de interesse, condições essenciais para o sucesso organizacional na atualidade.

No contexto brasileiro, a comunicação organizacional se interliga com a história do desenvolvimento econômico, social e político ao longo dos tempos. Atualmente, a sociedade vivencia a denominada “Era da Informação”, o que direciona a comunicação organizacional à busca pelo preenchimento de lacunas que acometem o setor empresarial, no sentido de promover integração entre ambientes internos e externos, tornando, assim, a comunicação interna mais fluida e mais fácil de ser compreendida. Além disso, esta ferramenta é necessária para a análise dos fluxos comunicacionais, uma vez que se torna possível detectar e corrigir ruídos e potencializar, assim, a eficácia da comunicação interna (FERREIRA; COSTA; SANTOS, 2012).

Nesta perspectiva, Tavares (2007) define a comunicação organizacional como “o conjunto das ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização”. Seu objetivo primordial baseia-se na construção, manutenção e/ou promoção de melhorias no que se refere à imagem da empresa no nicho mercadológico perante tais públicos.

A comunicação organizacional tem sido um dos alicerces da dinâmica de organização de empresas a nível mundial. Entretanto, para que o seu fluxo se dê de maneira adequada, torna-se necessária à sua inclusão no roteiro de planejamento de ações empresariais, visando, intrinsecamente, o estabelecimento de relacionamentos ligados à organização, em todos os âmbitos que se ligam à empresa (KUNSCH, 2009; FERREIRA; COSTA; SANTOS, 2012).

Barboza, Silva e Favero (2015) consideram a comunicação organizacional uma referência no processo de metas e objetivos de uma organização. Quando conduzida de forma clara e coesa, é possível agregar valores à missão organizacional, conferindo maior visibilidade

diante do público-alvo. Estes autores ainda destacam que o processo de comunicação na organização não se restringe apenas às comunicações interna e externa: além destas, envolve a comunicação institucional, mercadológica e administrativa. Entretanto, corroborando com as ideias de Ferreira, Costa e Santos (2012), convém afirmar que a comunicação interna constitui o “ponto de partida” para o alinhamento do discurso de determinada organização. Assim, a diversidade de fluxos que envolvem as mensagens organizacionais apresentará eficácia satisfatória se, internamente, o público envolvido estiver devidamente alinhado e, portanto, apto à transferência de mensagens, de forma uniforme e condizente com os princípios da organização.

Considerando o exposto, pode-se afirmar que a comunicação interna constitui um elemento essencial para que a dinâmica das organizações seja mantida com excelência, respeitando a sua missão, valores e princípios, além de conferir uma visibilidade positiva à mesma. Kunsch (2003, p.154) expõe que se trata de uma ferramenta que desempenha papel estratégico, uma vez que deve perpassar por todos os setores da empresa, possibilitando uma interpretação coesa entre a organização e os seus empregados.

Dentre os aspectos positivos ligados à comunicação interna, Tavares (2007) cita: motivação e integração do público interno, criação de clima favorável entre os diversos atores e a organização; dinamismo no processo de tomada de decisões, favorecendo a eficácia nos processos administrativos; incentivo à proatividade nos recursos humanos; colaboração no que tange à descentralização organizacional de departamentos, setores, órgãos e unidades de negócios; promoção de campanhas internas que potencializem os serviços; além da criação de uma imagem de alta aceitabilidade, preservando-se os princípios da transparência, confiabilidade e credibilidade.

Apesar do exposto, Ferreira, Costa e Santos (2012) observam que, no plano público, a comunicação interna aplicada ainda requer um melhor manejo, sendo escassos os exemplos de utilização adequada desta ferramenta enquanto instrumento de interação entre o corpo diretivo e os servidores públicos. Assim, a comunicação interna tem sido conduzida de forma tímida, o que, conseqüentemente, compromete as ações de comunicação voltadas para o servidor como público-alvo, atendendo-se a população de um modo geral, mas, no entanto, excluindo-o. Assim, inclusão desta ferramenta no planejamento da organização pública, aliada às práticas que potencializem os resultados têm se tornado, cada vez mais, elementos cruciais para o desenvolvimento e consolidação das ações pretendidas pela gestão.

A estratégia de utilização da comunicação interna tem avançado de forma significativa em empresas privadas, inclusive no que concerne à criação de setores específicos que visem o atendimento aos seus funcionários. Entretanto, observa-se que, no setor público, tais estratégias ainda são conduzidas de forma escassa, representando um desafio para o estabelecimento de interação entre o corpo diretivo e os servidores públicos.

Na concepção de Marchesi (2005), o público interno de uma organização constitui o seu alvo de maior importância – incluindo-se, os familiares dos colaboradores/funcionários. Afinal, é o público interno que, de certo modo, será preponderante para que a imagem pública da empresa se configure, pois atuam enquanto formadores de opinião para os demais públicos da organização. No entanto, a boa comunicação não é suficientemente necessária para que a imagem “positiva” da empresa se sustente: um bom pacote empresarial no processo de construção e manutenção da imagem da organização são potencialmente importantes.

Nesta perspectiva, o objetivo deste estudo foi analisar a (in)eficácia da Comunicação Organizacional na PMD como ferramenta estratégica a partir da percepção dos servidores, e a sua influência nos relacionamentos interpessoais e interdepartamentais, cumprimento das atividades e compromisso com as funções dos servidores. Assim, parte-se do seguinte problema de pesquisa: “Há eficácia no processo de Comunicação Organizacional dentro da Prefeitura do Município de Dormentes (PMD)?”. A gestão estratégica da comunicação é parte fundamental no que se refere às ligações entre missão, objetivos e públicos que a organização pretende atingir para o seu bom desempenho.

## **Metodologia**

O presente estudo caracteriza-se como estudo de caso de cunho exploratório. Deste modo, buscou-se analisar as percepções dos funcionários acerca da comunicação interna da Prefeitura Municipal de Dormentes (PMD) à luz da literatura científica.

O instrumento de coleta de dados adotado foi o questionário, adaptado de Tavares e França (2008), contendo 28 questões fechadas e uma aberta. As questões abordadas versavam sobre o processo de comunicação interna, fluxo de informação na instituição, comprometimento organizacional e afinidade com a organização. Os questionários foram aplicados aos servidores da PMD durante o mês de março de 2018, sendo que 38 funcionários participaram da pesquisa,

de um total de 60 servidores atuantes na PMD. A escolha dos servidores participantes se deu através da seleção daqueles funcionários que atuam no setor administrativo, uma vez que tais funcionários lidam diariamente com o fluxo de documentos e informações, seja no recebimento ou repasse. Neste sentido, foram entrevistados servidores das secretarias de Saúde, Educação, Administração e Governo, Assistência e Agricultura. Foram realizados contatos prévios com o público participante, no intuito de esclarecer os objetivos da pesquisa e apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) contendo informações relevantes a respeito do estudo. Os questionários foram enviados virtualmente, através do e-mail.

Os dados foram analisados de forma quanti-qualitativa, que permite a quantificação, interpretação à luz da literatura e indução dos resultados. Para a análise e interpretação foi utilizado o software Microsoft Excel 2016, com posterior categorização das respostas e criação de gráficos para facilitar a compreensão dos resultados. Utilizou-se, também, a pesquisa teórica em estudos já publicados para o embasamento teórico e comparação com os dados interpretados e apresentados.

## **Resultados e Discussão**

Perguntou-se, inicialmente, se, na opinião dos servidores, a comunicação entre os funcionários ocorria de forma clara e objetiva. A maioria (79%) dos entrevistados manifestou-se positivamente em relação a este quesito.

Uma boa comunicação no ambiente de trabalho é importante. Uma comunicação clara e objetiva é crucial para que seja possível estabelecer diálogos na empresa a respeito das políticas elaboradas, além de permitir o reconhecimento do público e peculiaridades do quadro de servidores, legitimando a existência dos mesmos, e promovendo ações de melhoria no ambiente de trabalho (KUNSCH, 2009)

A segunda questão buscou investigar se a comunicação prioritária na Prefeitura ocorria vertical ou horizontalmente. 89% dos funcionários discordaram sobre a existência de uma política de comunicação estabelecida de baixo para cima. De acordo com Bassani (2015), o fluxo de informação ascendente transmite as informações geradas nos níveis hierárquicos da empresa partindo daqueles posicionados em escalas inferiores em direção ao topo diretivo da organização. Cada organização pode adotar um fluxo de informações como modelo, para que

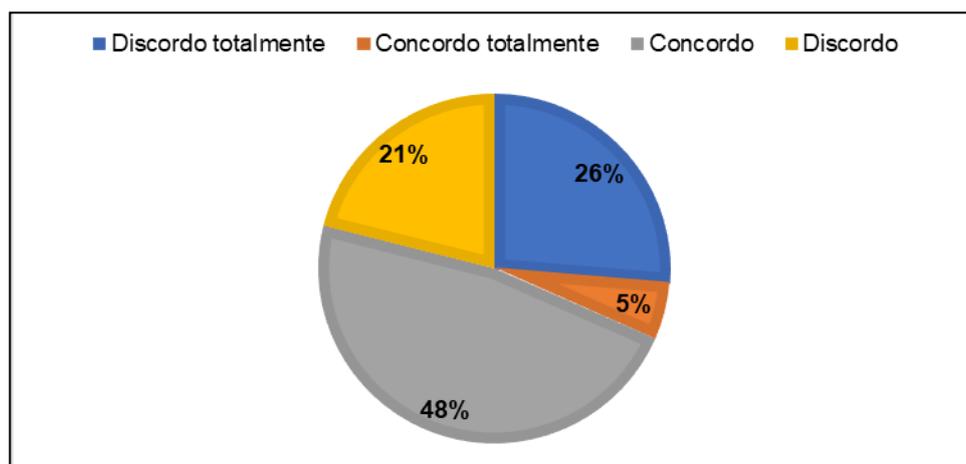
se possam estabelecer mecanismos de eficiência das informações entre os setores envolvidos na organização.

Na questão 3, foi perguntado se na Prefeitura de Dormentes o processo de comunicação é visto como importante para o funcionamento adequado dos negócios públicos. Para 92% dos entrevistados, a comunicação se localiza como uma importante ferramenta estratégia para a condução e eficiência dos negócios públicos nesta organização.

Percebeu-se, portanto, que há, na organização, a consciência a respeito da importância da Comunicação na condução das atribuições da Prefeitura. De acordo com Montebello (2012), a comunicação pública, ligada às instituições públicas, deve ocorrer de forma clara e transparente, de modo que o cidadão seja informado concisamente a respeito da sua missão. Neste sentido, a valorização desta ferramenta no setor público permite que a organização possua acesso ao cidadão, tornando-o apto para a reivindicação de direitos e à prática da cidadania. Trata-se de um instrumento de significativa relevância na democracia, uma vez que transparência, diálogo e promoção de debates são essenciais neste regime.

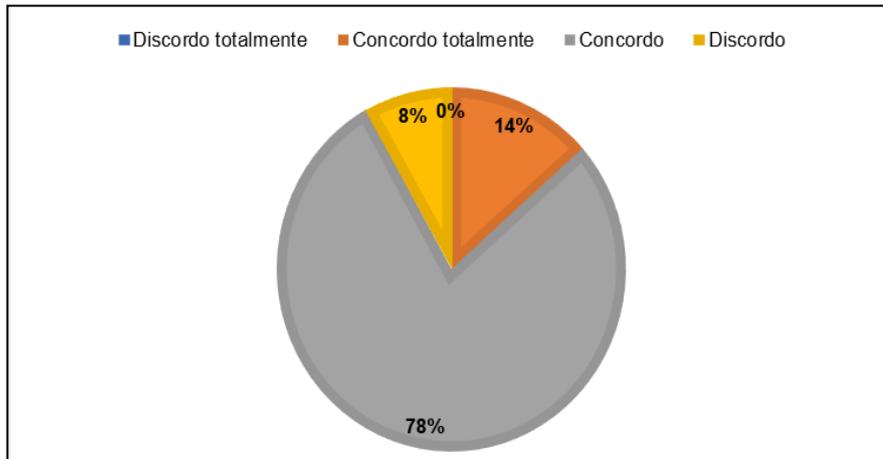
Ao questionar sobre a existência de canais que possibilitam a comunicação com os funcionários de todos os níveis da prefeitura, a maior parte dos entrevistados (53%) manifestou concordar com a existência de tais canais (Gráficos 1 e 2). Entretanto, observou-se que ao menos 47% dos servidores discordaram parcial ou totalmente, o que pode apontar para a falta de conhecimento destes canais.

**Gráfico 1** – Canais de Comunicação entre funcionários de todos os níveis da Prefeitura.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

**Gráfico 2** – Canais de Comunicação entre funcionários, superiores diretos, indiretos e colegas.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

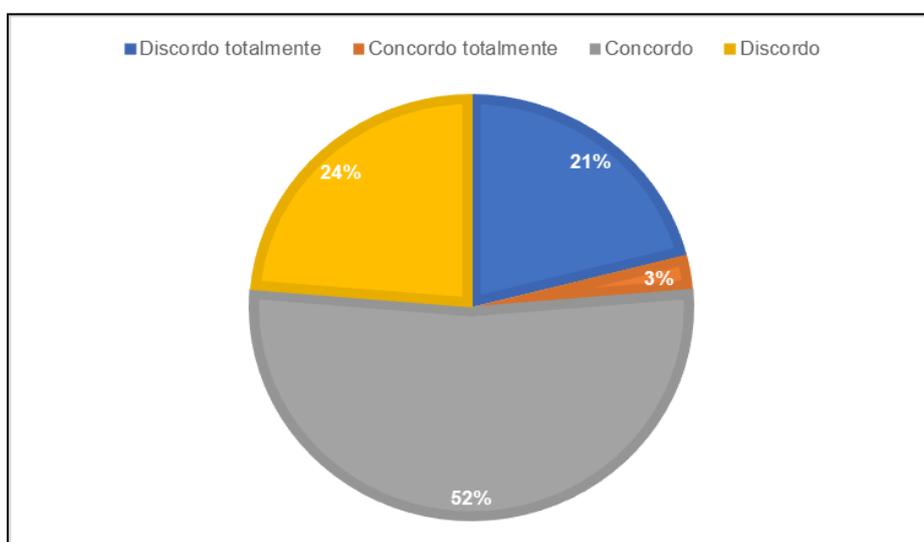
A criação de estratégias que permitam o funcionamento eficaz no que concerne à organização de todos os setores é importante. Tal afirmação corrobora com o endossado por Lemos (2011), ao afirmar que o servidor público também é um cidadão e, portanto, deve interagir com a prefeitura através da criação de canais, evitando, assim, a sua exclusão voluntária deste processo.

Ao serem questionados a respeito da oportunidade de participação das decisões que interferem na dinâmica do trabalho, 58% dos servidores entrevistados afirmaram a respeito da existência de tal abertura, enquanto 39% afirmou não haver espaço para participação nestas decisões. De modo similar, 58% dos entrevistados afirmaram não serem informados a respeito dos acontecimentos na organização. Apesar da maioria dos entrevistados concordar com tal afirmação, o percentual que se opôs à tal opinião foi significativo, o que pode apontar para a necessidade de aproximação das relações e esclarecimentos acerca da dinâmica de decisões no âmbito da organização em questão.

Para Lemos (2011), a ausência de clareza na operacionalização e espaço na tomada de decisões pode incidir de forma negativa sobre os seus colaboradores, gerando desmotivação e falta de conhecimento a respeito dos “rumos” tomados pela organização. Deste modo, a comunicação constitui a engrenagem que mantém o funcionamento de uma equipe de trabalho e o público externo em sintonia, e a existência de ruídos neste setor pode repercutir significativamente na perda de produtividade.

No que tange à economicidade e eficiência embutidas no processo de planejamento de estratégias de comunicação, a maioria (55%) dos indivíduos afirmou que tal planejamento segue os moldes supracitados (Gráfico 3). Entretanto, a parcela discordante também apresentou percentual significativo (24% discordantes e 21% discordam totalmente), fator que pode demonstrar discordância de boa parte dos servidores em relação à adoção e conduta das estratégias de comunicação. Ressalta-se, mais uma vez, que a comunicação constitui um dos principais pilares de uma organização, sobretudo no setor público. Planejar e aproximar os servidores das estratégias pode ser preponderante para o alcance dos objetivos organizacionais.

**Gráfico 3** – Economicidade e eficiência das estratégias de comunicação.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em relação ao processo de planejamento e administração da área de Comunicação interna de forma estratégica, 61% dos entrevistados discordou da existência deste processo de forma sistemática e organizada. Conforme afirmam Ferreira, Costa e Santos (2013), as organizações atuais, a nível mundial, têm despertado cada vez mais para a necessidade de um roteiro de planejamento comunicacional, o que exige a criação de estratégias que visem à eficiência das ações realizadas. A ausência deste planejamento pode tornar discrepante o fluxo de informações entre os diversos setores, comprometendo, conseqüentemente, o alcance do público final.

De acordo com 61% dos entrevistados, o processo de comunicação na Prefeitura promove integração entre os diferentes setores e departamentos. Tal fator apresenta-se destoante dos dados anteriores, que evidenciam a ausência, ainda que parcial, de organização em relação ao planejamento estratégico da área da Comunicação, além da possível ausência parcial de clareza e método de operacionalização organizacional. De forma paradoxal, a maioria dos colaboradores não visualizam que a comunicação ocupa um lugar estratégico na organização. Tais dados podem contribuir com a escassez de clareza, planejamento e integração entre servidores; servidores e setores. Além disso, conforme afirmam Ferreira, Costa e Santos (2013), para que o público interno apresente maior compreensão, integração e comprometimento com a organização, tais pré-requisitos tornam-se essenciais.

No que tange ao *feedback* dos superiores em relação às ações desempenhadas na empresa, 61% dos funcionários afirmou não obter retorno. Trata-se de mais um desafio a ser superado no âmbito interno da Prefeitura, uma vez que o feedback apresenta significativa relevância. Segundo Melo (2012), o *feedback* possibilita a confirmação de que as mensagens são transmitidas corretamente, evitando, assim, a existência de ruídos, tais como mal-entendidos, cortes e interpretações ambíguas, que podem distorcer as informações e comprometer a transmissão da mensagem. Além disso, o *feedback* pode potencializar a motivação do funcionário, estimulando-o à melhoria das suas funções.

Em relação ao comprometimento e satisfação, observou-se que, apesar dos inúmeros entraves relacionados à prática de uma comunicação eficaz, a maioria (92%) dos indivíduos acreditam nos valores e objetivos da organização. Entretanto, ao serem questionados acerca da satisfação em fazer parte da empresa por conta dos feedbacks recebidos, 73% manifestou-se negativamente. Tal fator pode estar relacionado à ausência de *feedbacks* relatada em questão anterior.

76% dos entrevistados também afirmou sentir orgulho (76%) em fazer parte da Prefeitura. Pode-se destacar esta questão enquanto uma alerta para que as ações comunicacionais da organização sejam intensificadas, uma vez que a ausência de informações que dinamizem o processo de trabalho e estabelecimento de relações pode ser crucial na redução da motivação, sentimento de cooperação e satisfação nos cargos ocupados (CHIAVENATO, 2005).

No que se refere ao compromisso em relação à organização, os servidores em sua totalidade buscam sempre corresponder aos objetivos elencados pela empresa, assumindo um

compromisso sólido com a gestão e, inclusive, nutrindo sentimentos de culpa caso não consigam desempenhar as atividades da forma correta. Os funcionários também se identificam com a filosofia da empresa. Nestes aspectos, é importante destacar que o alcance de objetivos não deve ocorrer de forma unilateral: todos os setores e níveis hierárquicos da organização devem interagir para que a missão, objetivos e valores da organização sejam cumpridos. Assim, o estabelecimento de uma cultura e clima organizacional em que seja possível a participação ativa dos funcionários pode inferir diretamente no grau de motivação, desempenho e compromisso com as atividades ali desempenhadas (BASSANI, 2015). É importante a reorganização da Prefeitura com vistas ao desenvolvimento do setor de comunicação, para que tal compromisso não se esvaia em decorrência da comunicação com ruídos e dos aspectos que ainda incomodam o público servidor, preservando a visibilidade da organização e a satisfação de todos os públicos envolvidos.

47% dos funcionários responderam sentir satisfação em desempenhar as suas funções com eficácia na empresa, enquanto 43% demonstrou o oposto. 77% dos entrevistados demonstraram não se sentir coagido ou pressionado a fazer parte da empresa. Em relação à primeira questão, percebeu-se que o número de discordantes foi elevado, principalmente quando se tenta estabelecer uma relação entre as questões anteriores. Apesar do compromisso e desejo em desempenhar as funções de forma adequada na empresa, não há uma satisfação natural em grande parte dos entrevistados. Tal fator pode se relacionar com aspectos supracitados, como a prática incipiente de um processo de comunicação que, de fato, motive os funcionários em todas as questões. A questão seguinte pode apresentar-se como aspecto positivo, uma vez que os servidores não se sentem coagidos a atuarem na organização.

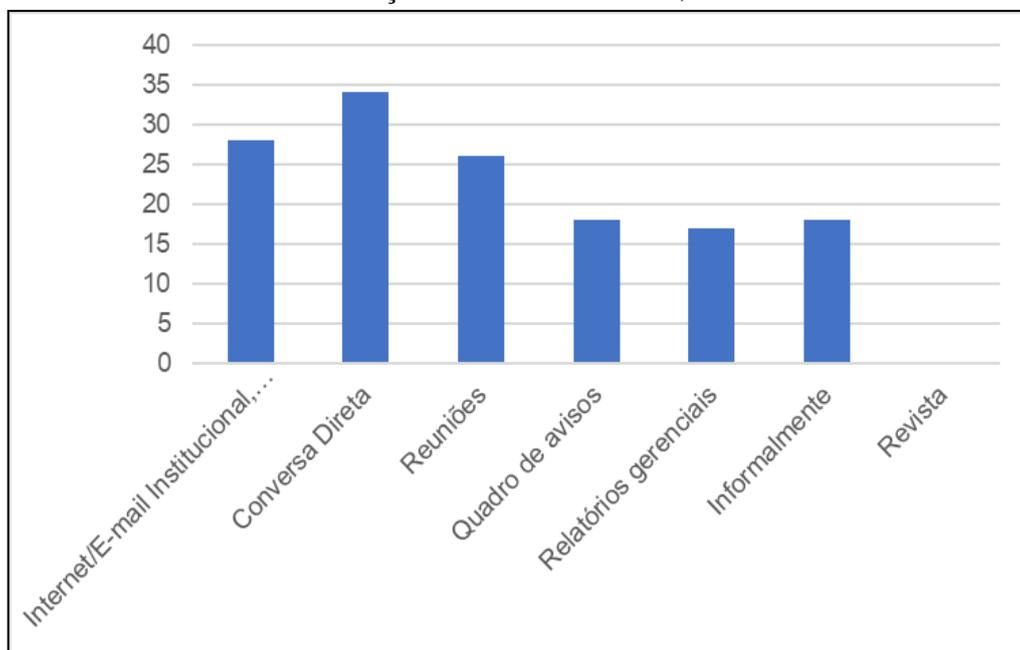
No que se refere à relação entre desempenho e respeito às regras de acordo com a percepção dos servidores, 74% concordam que as duas variáveis são diretamente proporcionais, o que pode explicitar uma cultura organizacional descendente, com forte influência das instâncias superiores na definição das regras. Ressalta-se, mais uma vez, a importância da participação dos servidores no processo de construção das decisões da organização, sobretudo aquelas que afetam diretamente as suas funções, para que estas sejam esclarecidas e o desempenho se dê de forma fluida.

Quando questionados sobre o desejo de permanecer na organização em virtude do tempo já investido ali, 63% dos entrevistados demonstrou não desejar, o que pode indicar que, na presença de outras oportunidades consideradas melhores, é possível que os servidores

abandonem o atual emprego. 65% dos participantes também discorda que os benefícios da empresa são melhores que em outros lugares. O investimento estratégico no setor de Comunicação Interna de uma organização é importante porque é possível captar opiniões, queixas e demandas do público interno, fundamentais para a criação de políticas assistenciais e que visem à permanência e motivação do indivíduo na instituição.

Os principais canais internos utilizados para a transmissão de informações a respeito do trabalho dos servidores foram a conversa direta, uso do e-mail institucional e internet e reuniões (Gráfico 4). Entretanto, outros canais foram apontados, como o meio informal, o quadro de avisos e os relatórios gerenciais. Os entrevistados relataram, majoritariamente, que possuem espaço nesses canais para que possam expor suas dúvidas e apresentar sugestões, fatores que podem ser considerados relevantes para que a organização atue em conjunto com o público interno. Segundo Lemos (2011), o estabelecimento de canais é de suma importância, pois é através deles que se torna possível manter uma relação mais próxima, ágil e transparente com os mais diversos públicos de uma organização, aproximando o setor diretivo destas camadas e promovendo a integração entre os elementos que as compõem.

**Gráfico 4** – Canais de comunicação utilizados na PMD, de acordo com os servidores.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A maior parcela dos entrevistados (75%) respondeu que há unicidade entre as informações transmitidas entre os setores e que não existem dúvidas em relação às informações transmitidas. Tais informações convergem para um fluxo de informações razoável e sem ruídos na comunicação, o que facilita a transmissão de mensagens, interpretação e, conseqüentemente, a agilidade do trabalho desempenhado.

Os entrevistados citaram, como métodos de melhoria da comunicação na PMD, as seguintes ferramentas: a implantação de um sistema interno de comunicação online, o uso maior do e-mail institucional, as reuniões periódicas, treinamentos, avaliações, *feedbacks*, e maior clareza e unicidade na transmissão das informações. De acordo com Melo (2012), a criação de canais internos torna mais ágil e transparente o relacionamento entre gestores e funcionários, fazendo-os sentir-se parte dela.

### **Considerações Finais**

A presente pesquisa possibilitou inferir que a Comunicação Interna na Prefeitura Municipal de Dormentes ocorre, na atualidade, de forma tímida, necessitando de ações de ampliação e que a coloquem em posição estratégica da Organização.

Neste sentido, a criação de canais que permitam a maior escuta dos servidores, assim como uma maior dinâmica no que tange à transmissão de informações pode se configurar como uma metodologia importante e útil na ampliação das estratégias de comunicação. Além disso, a criação de um setor específico para tais funções, e a prioridade a este setor são preponderantes para o bom funcionamento da organização. Atender às demandas e manter o público interno engajado é crucial para que o público externo visualize, com clareza, a missão, valores e objetivos da organização, conferindo-lhe confiabilidade. Ademais, o servidor, por sentir-se parte da empresa, sente-se mais engajado, apto e motivado à participar e investir esforços nas ações que lhe cabem, desempenhando, assim, um papel satisfatório na organização.

## Referências

- BARBOZA, J. M.; SILVA, M. R.; FAVERO, H. L. Análise da comunicação oficial e interna no setor público: um estudo de caso. **Revista de Pós-Graduação Faculdade Cidade Verde**, v.1, n.1, 2015.
- BASSANI, D. **A comunicação interna no serviço público: estudo de caso da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela – RS**. 2015. 67p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ed. São Paulo: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- FERREIRA, A. E.; COSTA, G. S.; SANTOS, M. S. G. Comunicação organizacional em órgão público: uma abordagem sobre a comunicação interna da Prefeitura de Extremóiz (RN). **Revista Científica das Escolas de Comunicação, Artes e Educação – QUIPUS**, v.3, n.1, p.63-71, dez. 2012 / mai. 2013.
- KUNSCH, M. M. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas**. 2.ed. São Caetano do Sul – SP: Difusão, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5.ed. Rev. São Paulo: Summus, 2003.
- LEMOS, V. C. **O processo de comunicação na gestão pública na Prefeitura da cidade de São José dos Campos**. 2011. 39f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, São José dos Campos, 2011.
- MADEIRA, J. M. P. **Administração pública**. 10. Ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2008.
- MARCHESI, A. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. IN: NASSAR, P. **Comunicação interna: a força das empresas**. 2. ed. São Paulo: Aberje, 2005.
- MELO, L. R. D. **Comunicação Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.
- MONTEBELLO, T. Palavras do presidente. **Revista TCMRJ**, n. 49, jan. 2012.

MELO, V. P. C. de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**, Tecitura, [S,l], v. 1, n, 1 2006. Não paginado.

RODRIGUES, N. S. **Excelência no atendimento: como a comunicação influencia na qualidade do atendimento**. 2016. 99f. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora – MG, 2016.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, J. B. **Correspondência: técnicas de comunicação criativa**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VICENTE, M. M. **História e Comunicação na Nova Ordem Internacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.



**Como citar este artigo (Formato ABNT):**

COELHO, Ana Clécia de A.; RODRIGUES, Maria de Fátima de S.; SILVA, Maria Gabriela J. Comunicação interna no Serviço Público: estudo de caso da Prefeitura Municipal de Dormentes (PMD) - PE. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2018, vol.12, n.40, p.597-612. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 09/05/2018

Aceito 10/05/2018