

## Desafios na gestão da comunicação organizacional pública: o caso da Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba-MG

*Challenges in Managing Organizational Communication in the Public Sector: The case of the Municipal Government of Rio Paranaíba-MG*

Luciano Lopes Pereira<sup>1</sup>, Edson Rocha Freitas<sup>2</sup>, João Alfredo Costa de Campos Melo Júnior<sup>3</sup>, Marilene Campos<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Viçosa, Brasil, Mestrando em Administração Pública, e-mail: luciano.pereira@ufv.br

<sup>2</sup> Universidade Federal de Viçosa, Brasil, Mestrando em Administração Pública, e-mail: edson.freitas@ufv.br

<sup>3</sup> Universidade Federal de Viçosa, Brasil, Pós-Doutor em Sociologia, e-mail: joao.melo@ufv.br

<sup>4</sup> Universidade Federal de Viçosa, Brasil, Pós-Doutora em Administração Pública, e-mail: marilenecampos@ufv.br

### RESUMO

O estudo concentra-se na análise da gestão da comunicação em uma prefeitura municipal, destacando o potencial de um sistema abrangente para impulsionar a eficiência administrativa. Destaca-se a importância de uma comunicação efetiva para promover interação ágil e transparente entre os servidores. O propósito central foi analisar a gestão da comunicação organizacional de uma prefeitura municipal no Brasil, apontando áreas que requerem aprimoramento para fomentar integração e padronização comunicativa entre departamentos e secretarias. Adotamos uma abordagem quantitativa por meio da aplicação de um questionário composto por questões fechadas. Os resultados evidenciaram carência de um sistema estratégico de comunicação organizacional, e lacunas no entendimento dos elementos comunicacionais e no conhecimento sobre como o contexto comunicacional da prefeitura impacta a comunicação dos indivíduos. Os achados ressaltam a necessidade de medidas para aprimorar a comunicação organizacional, como a criação de um departamento dedicado à gestão da comunicação, com funções definidas e priorização adequada, crucial para otimizar o desempenho institucional e estabelecer bases sólidas para interação eficaz com os públicos envolvidos.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Padronização da Comunicação. Administração Pública.

### ABSTRACT

The study focuses on analyzing internal communication in a municipal government, highlighting the potential of a comprehensive system to boost administrative efficiency. It emphasizes the importance of effective communication to promote agile and transparent interaction among employees. The main purpose was to analyse the organizational communication management of a municipal government in Brazil, identifying areas that require improvement to foster integration and communicative standardization among departments and secretariats. We adopted a quantitative approach through the application of a questionnaire composed of closed-ended questions. The results evidenced a lack of a strategic organizational communication system and gaps in understanding communicative elements and knowledge of how the communication context of the municipal government impacts individuals communication. The findings underscore the need for measures to enhance organizational communication, such as creating a dedicated communication department, with defined functions and appropriate prioritization, which is crucial for optimizing institutional performance and establishing a solid foundation for effective interaction with involved stakeholders.

**Keywords:** Organizational Communication. Communication Standardization. Public Administration.

## **1 INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, temos presenciado transformações significativas na forma como organizações, sejam elas de natureza pública ou privada, interagem com seus públicos internos ou externos. Nesse contexto, a comunicação organizacional desempenha papel fundamental, especialmente no âmbito interno, consolidando-se como ferramenta essencial de gestão que auxilia as organizações na consecução de seus objetivos.

Comunicar significa, essencialmente, transmitir informações e garantir que sejam compreendidas entre as partes envolvidas. Se não houver compreensão mútua, a comunicação não ocorre. Mesmo que alguém transmita uma mensagem, se ela não for compreendida pelo destinatário, a comunicação não é eficaz (Santos, 2018).

As mudanças recentes, sobretudo relacionadas ao fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação e da comunicação, tiveram um impacto significativo no comportamento institucional das organizações, alterando completamente a forma como a comunicação é percebida (Kunsch, 2018). Assim como a propaganda desempenhou papel importante após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional no contexto corporativo passou a ser vista como algo fundamental e estratégico. Ações isoladas de comunicação de marketing não têm sido suficientes para enfrentar a crescente competição nos novos mercados, a relação com públicos cada vez mais exigentes e a vigilância da opinião pública.

À medida que reconhecemos a complexidade no processo de troca de informações entre uma organização e seus públicos, surge a questão: como ocorre a comunicação organizacional interna em órgãos públicos, a exemplo de uma prefeitura municipal?

Assim, neste trabalho, analisamos a gestão da comunicação organizacional na Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba, a partir da perspectiva de seus servidores, e como isso influencia o cumprimento de suas atividades.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A comunicação é “a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social” (Chiavenato, 2003), e pode se dar à distância, por meio da escrita, do telefone ou da internet, como forma de transmissão das mensagens.

A comunicação organizacional, assim como outras áreas da comunicação, está passando por mudanças significativas na contemporaneidade, impulsionadas pela era digital e pelas novas demandas da sociedade, bem como do mundo econômico e político (Kunsch, 2018). No ambiente organizacional interno das organizações, as relações de trabalho também estão se transformando de maneira considerável. As organizações são complexas, formadas por indivíduos que se interconectam em torno de objetivos comuns. Quando as culturas individuais encontram a cultura organizacional, surgem interações, perspectivas diversas e conflitos que impactam a comunicação interna. Neste contexto, a comunicação organizacional tradicional, que era estritamente técnica e operacional, já não atende às necessidades das organizações no novo cenário socioeconômico e político (Scroferneker, 2006). Portanto, segundo Kunsch (2012), as organizações precisam ser mais proativas e estratégicas em sua comunicação, levando em consideração a responsabilidade social, a sustentabilidade, a diversidade, a ética e outros valores essenciais que orientam seu comportamento institucional.

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 37, a publicidade como um dos princípios de legalidade, indicando que as atividades da administração pública devem ser divulgadas o mais amplamente possível. No entanto, Duarte (2007) afirmou espantar-se com a forma como muitas instituições tratam de maneira limitada a publicidade, simplificando-a ao papel predominantemente de emissor, colocando o cidadão apenas como simples receptor, aquele que precisa ser informado, deixando de lado as possibilidades de tê-lo como agente ativo de interação. Para o autor, a comunicação não se limita à transmissão de informações, mas a um processo circular e contínuo de troca de informações e influência mútua. Ela é o fio condutor da interação e da transmissão do conhecimento, na qual atores e agentes participam gerando, transformando, buscando, usando e disseminando informações de vários tipos. No entanto, a mera existência de informação não garante uma comunicação eficiente, pois ela pode ser inútil, manipulada, mal compreendida ou pode não chegar no momento adequado (Duarte, 2007).

A comunicação organizacional engloba todas as modalidades e formas de comunicação que a organização utiliza e desenvolve para interagir e se relacionar com seus públicos (Scroferneker, 2006), além disso, a comunicação é uma realidade em todas as organizações, mesmo que os processos comunicativos não sejam formalmente estabelecidos (Cardoso, 2006). Em outras palavras, não há organização que não pratique a comunicação de alguma forma.

As organizações devem prezar por processos de comunicação de forma extremamente clara e objetiva, sem causar confusão ou dificultar o trabalho de qualquer pessoa, incluindo o cliente (Corrêa; Soares, 2020). Por isso, é responsabilidade dos diretores e supervisores garantir que a comunicação seja coesa e atenda de maneira direta e clara às necessidades da organização, identificando adequadamente seu público-alvo e utilizando os recursos apropriados para se comunicar com eles.

Apesar do aumento significativo de informações disponíveis às pessoas por diferentes meios tecnológicos, nem todas são úteis ou portadoras de sensações (Cardoso, 2006). Na verdade, a multiplicação de sinais pode levar a uma perda de sensação. Isso cria um paradoxo, uma vez que a quantidade de informação (dados e sinais) é percebida como ruído.

Para Barreto (2002) no processo de geração de informações pelo emissor criador, o autor é um elemento ainda pouco explorado e compreendido, representando mais uma transmutação do que uma simples transferência de informação. Enquanto a transferência implica passagem ou deslocamento, a transmutação envolve a formação de uma nova entidade através de mutações. Esse conceito pode ser entendido como a reconstrução de estruturas significativas, uma transformação que ocorre quando uma estrutura se altera para outra. Isso envolve a transição de uma condição privada do agente criador para um conjunto simbolicamente significativo, inserido em um ambiente público e coletivo (Barreto, 2002).

Santos (2018), por sua vez, conceitua comunicação como o ato de transmitir uma informação a alguém que deve ser recebida e compreendida pelo destinatário para que a comunicação seja efetiva. Se a informação é transmitida, mas não é recebida, então não houve comunicação; da mesma forma, se alguém fala sem ser ouvido, a comunicação humana não se completa.

Neste contexto, Scroferneker (2006) utiliza a metáfora do “encanamento” para caracterizar a comunicação como uma transferência de informações, onde a informação flui do emissor ao receptor. Esse modelo, embora simplificado e linear, sugere uma forma de comunicação assimétrica onde o emissor define o significado das mensagens repassadas aos outros membros da organização, geralmente para transmitir metas e objetivos da cúpula.

As organizações podem utilizar a comunicação de formas diferentes, em dimensões instrumentais e estratégicas (Kunsch, 2012). A dimensão instrumental é predominante nas organizações em geral e é vista como transmissão de informações e meio para viabilizar

processos e garantir o pleno funcionamento da organização para atingir seus objetivos globais. Essa dimensão é caracterizada como funcional e técnica, sendo considerada uma abordagem mais voltada para o aspecto prático da comunicação. Por sua vez, a dimensão estratégica está relacionada com a visão pragmática da comunicação e vinculada à aplicação de ações comunicativas que visam alcançar efetividade e resultados. É vista como um elemento que acrescenta valor tanto à organização quanto aos negócios. Estrategicamente, a comunicação é alinhada por meio de planejamento e gestão aos objetivos globais da organização, bem como aos princípios estabelecidos em sua missão, visão e valores (Kunsch, 2012).

A comunicação organizacional é uma disciplina que deve ser compreendida de maneira ampla e holística. Ela estuda como ocorre o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social. Como um fenômeno inerente à natureza das organizações e aos grupos de pessoas que as compõem, a comunicação organizacional engloba os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse sentido, é necessário entender a comunicação inserida nos processos simbólicos e focar nos significados dos agentes envolvidos, nos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações em suas diversas formas de manifestação e construção social. Portanto, essa abordagem supera a visão linear e instrumental da comunicação, adotando uma visão mais complexa e abrangente (Kunsch, 2018).

As organizações são compostas por pessoas que se comunicam entre si, por meio de processos interativos e possibilitam o funcionamento do sistema para alcançar os objetivos organizacionais em um contexto complexo e diverso (Kunsch, 2012). Em outras palavras, sem a comunicação as organizações não poderiam existir.

Segundo Cardoso (2006), desde a evolução das estratégias empresariais até o desenvolvimento das organizações em si, a informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes. Independentemente do tamanho, tipo ou setor da organização, a capacidade de coletar, compartilhar e utilizar informações de forma eficaz é essencial para sua operação, evolução e sucesso. À medida que a sociedade e a tecnologia evoluem, a comunicação organizacional também se adapta e se torna mais complexa para atender às crescentes demandas e desafios. Dessa forma, a compreensão da complexidade dos processos de comunicação e informação torna-se ainda mais essencial na gestão estratégica das organizações. Isso se deve ao ritmo acelerado das transformações e à crescente complexidade

dos contextos, nos quais as organizações necessitam adotar novas abordagens de gestão para enfrentar os desafios da competitividade (Cardoso, 2006).

As organizações estão cada vez mais cientes de que, como parte integrante do sistema social, possuem responsabilidades e compromissos que vão além da simples fabricação de produtos e prestação de serviços visando lucros. Isso implica uma necessidade de posicionamento institucional, através de ações de comunicação estrategicamente planejadas (Kunsch, 2018).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba, localizada na região do Alto Paranaíba do estado de Minas Gerais, sendo que o município ocupa uma área territorial de 1.352,353 quilômetros quadrados, com uma população de 14.532 pessoas (IBGE, 2022).

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que examina fenômenos em seus contextos reais, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claras. O desenvolvimento de proposições teóricas prévias é essencial para orientar a coleta e a análise dos dados. A pesquisa foi de natureza exploratória, com o objetivo principal de examinar as opiniões dos servidores com relação à gestão da comunicação na Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba - PMRP, com base nas referências da literatura.

Utilizamos um questionário como método de coleta de dados, composto por 19 perguntas de múltiplas escolhas, com possibilidade de manifestação complementar em algumas questões. Segundo Gil (2002), um questionário é constituído por uma série de perguntas dirigidas aos participantes da pesquisa, cujo propósito é auxiliar o pesquisador na obtenção das respostas necessárias para atingir os objetivos do estudo. No formulário, buscamos abordar tópicos como a dinâmica da comunicação interna, o fluxo de informações na organização, o engajamento dos servidores e sua afinidade com a instituição. A distribuição dos questionários ocorreu no mês de agosto de 2023 e recebemos 58 questionários respondidos dentre os 802 servidores da PMRP. Segundo Gil (2002), na maioria dos estudos, uma amostra representativa da população é selecionada através de métodos estatísticos, e as conclusões baseadas nessa amostra são generalizadas para toda a população, considerando uma margem de erro calculada estatisticamente.

O questionário foi aplicado em servidores lotados nas mais diversas secretarias e setores da prefeitura, como Secretaria de Administração, Secretaria de Desenvolvimento Social, Secretaria de Educação, Secretaria de Fazenda, Secretaria de Gestão e Controle, Secretaria de Infraestrutura, Transporte e Obras, Secretaria de Saúde e Sede da Prefeitura, independentemente de cargo e funções na estrutura administrativa. Todos lidam diariamente com a gestão de documentos e informações, tanto na recepção quanto na distribuição.

Os questionários foram entregues pessoalmente, respondidos voluntariamente e recolhidos posteriormente. A análise dos dados foi conduzida de forma quantitativa, facilitando a contagem, a interpretação à luz da literatura e a indução de resultados. Além disso, realizamos uma pesquisa teórica, baseada em estudos publicados anteriormente para embasar teoricamente os resultados e fazer comparações com os dados obtidos e interpretados.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Em um primeiro momento buscamos conhecer o perfil dos pesquisados. Quanto ao gênero tivemos a seguinte representação:

Tabela 1: Perfil de gênero dos participantes

Gênero	Número de Pesquisados	Percentual
Masculino	24	41,38%
Feminino	32	55,17%
Outros	2	3,45%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Este resultado coincide com os números levantados junto ao Serviço de Recursos Humanos (SRH) da própria prefeitura, que possui em seus quadros 802 servidores, os quais podem-se dividir em 240 pessoas do sexo masculino (29,93%) e 562 do sexo feminino (70,07%). Na coleta direta ao SRH não foram informados servidores que tenham se identificado na Categoria “Outros”.

Quanto à faixa etária, a distribuição dos respondentes foi a seguinte:

Tabela 2: Faixa etária dos participantes

Faixa Etária (anos)	Número de Respondentes	Percentual (%)
20-29	9	15,52%

30-39	17	29,31%
40-49	19	32,76%
50-59	11	18,97%
60-69	2	3,45%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Essa distribuição pode demonstrar uma tendência de envelhecimento do quadro funcional da prefeitura.

No que diz respeito ao nível de escolaridade dos participantes, os dados são os seguintes:

Tabela 3 – Nível de escolaridade dos participantes

Nível de Escolaridade	Número de Respondentes	Percentual (%)
Ensino Fundamental	3	5,17%
Ensino Médio	11	18,97%
Curso Superior	42	72,41%
Mestrado Completo	1	1,72%
Doutorado	1	1,72%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

O grau de instrução dos participantes é muito bom, uma vez que 75,85% deles possuem curso superior completo, incluindo níveis mais elevados como mestrado e doutorado. Isso demonstra alta qualificação educacional no grupo pesquisado.

No contexto da gestão da comunicação na Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba, a pesquisa revelou que 44,83% dos participantes recebem orientações sobre como desempenhar suas funções. Além disso, 31,04% relataram que raramente ou nunca recebem diretrizes sobre como realizar seu trabalho, enquanto 24,14% afirmaram que frequentemente ou sempre recebem instruções. Com base nesses dados e nas respostas obtidas na segunda questão, verificamos que a comunicação é, em sua maioria, conduzida verbalmente pelo próprio chefe (44,83%), transmitida de forma verbal, através de instruções, ordens e procedimentos (36,21%), recebida através de orientações dos próprios colegas (12,07%). Apenas um pequeno número de respondentes indicou outras formas de receber orientações (3,45%, ou seja, 2 participantes). Duas pessoas não responderam a esta questão.

Assim, pode-se deduzir que existe falta de padronização ou uniformidade na maneira como as rotinas de trabalho são transmitidas aos servidores da PMRP. Conforme destacado por

Cardoso (2006), a comunicação deve desempenhar papel fundamental no suporte a um modelo de gestão bem estruturado, capaz de auxiliar a organização a enfrentar os crescentes desafios de uma sociedade que exige cada vez mais qualidade e respeito aos direitos. Portanto, a comunicação deve cumprir seu verdadeiro papel social, envolvendo emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, no qual a estratégia de gestão da organização seja moldada com base em princípios sociais e éticos.

A troca de informações entre superiores hierárquicos e subordinados acontece relativamente bem nos setores da PMRP. Quando questionados sobre a frequência da troca de informações entre superiores hierárquicos e subordinados, 43,10% dos pesquisados informaram que esse processo é frequente, 27,14% relataram que ocorre sempre, para 24,14% a troca de informações ocorre às vezes, enquanto 3,45 e 1,72% reportaram que isso quase nunca ou nunca acontece respectivamente.

Nessa perspectiva, as ações de comunicação devem ser orientadas por uma abordagem que inclua uma filosofia e uma estratégia de comunicação integrada. Isso implica levar em consideração as necessidades, interesses e expectativas dos públicos/sujeitos e da sociedade em geral. É essencial que haja completa sinergia entre essas diversas formas de comunicação para atingir eficácia, eficiência e efetividade organizacional, visando ao benefício tanto dos públicos como da sociedade como um todo, e não apenas das organizações (Kunsch, 2018).

Quando questionados sobre os canais de comunicação interna utilizados pela PMRP para transmitir informações relacionadas ao trabalho, os respondentes tinham a opção de assinalar mais de uma opção no formulário. Do total de respostas, observamos maioria expressiva indicando que as informações são principalmente transmitidas por meio de conversas diretas, reuniões e internet. Em contrapartida, apenas uma parcela menor deles menciona receber informações através de publicações impressas, relatórios gerenciais e quadro de avisos. Notavelmente, 17 participantes afirmam que a PMRP utiliza canais informais para transmitir informações relacionadas ao seu trabalho.

Dessa forma, podemos perceber que a comunicação formal não é a única norma nas organizações. Muitas vezes, os indivíduos estabelecem novas práticas, criam rotinas incorporadas ao processo administrativo, preenchendo lacunas e até promovendo aproximações. As redes informais desempenham papel importante ao refletir os sentimentos da equipe interna e, portanto, devem ser consideradas (Sólio, 2014). Elas são o meio pelo qual

informações não oficiais, excedentes e muitas vezes negligenciadas pela cultura e pelos canais formais de comunicação são transmitidas.

A comunicação informal é multidirecional e, em alguns casos, transcende os níveis hierárquicos. Desqualificar a comunicação informal é um equívoco, uma vez que ela ocupa os espaços onde a comunicação formal deixa falhas ou brechas. Além disso, é o ambiente onde as subjetividades e os sentimentos dos membros da organização são atualizados, bem como onde várias interpretações dos comunicados formais são consolidadas. A comunicação informal é um dos elementos que possibilitam a transição do virtual para o real (Sólio, 2014).

No entanto, esse processo se torna mais eficaz quando está ligado a ações concretas da organização, embora não garanta total igualdade. A comunicação informal geralmente atua como um indicador da eficácia da comunicação formal, apontando as correções necessárias, tanto positivas quanto negativas (Sólio, 2014).

A comunicação entre os trabalhadores dos departamentos é percebida de forma significativa pelos entrevistados, conforme pode-se observar no gráfico 1:

Gráfico 1: Comunicação entre os trabalhadores dos departamentos.



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

De acordo com os resultados, 65,52% (38 pessoas) consideram essa comunicação como "muito importante" para que a PMRP alcance sua missão institucional, enquanto 32,76% (19 pessoas) a classificam como "importante". Apenas um respondente (1,72%), não respondeu a essa questão.

O trabalho em comunicação organizacional envolve a consideração da organização como um todo. Um planejamento de comunicação eficaz deve estar alinhado com os valores, a missão e a visão da empresa. Além disso, a comunicação desempenha papel fundamental na manutenção da imagem da organização e na criação de uma identidade distintiva que a diferencia de outras, seja da concorrência ou de organizações do mesmo setor (Cavalheiro; Alves, 2018).

Os servidores da prefeitura têm uma visão própria a respeito da informação institucional praticada pelo órgão. Para 56,90% dos pesquisados (33 pessoas), esta informação tem ligação direta com os objetivos e resultados da empresa, enquanto que 24,14% (14 pessoas), consideram a informação relativa ao exercício do seu trabalho e 18,96% (11 participantes), pensam que a informação é específica do seu departamento. A maioria dos respondentes (56,90%), relata ter acesso frequente às informações relacionadas à PMRP. Além disso, 36,21% mencionaram que apenas às vezes têm acesso às informações. Apenas duas pessoas (3,45%) responderam que não têm acesso (questão 6).

As atividades de comunicação empresarial desempenham papel importante na organização, promovendo a interação entre departamentos e estabelecendo um fluxo de informações que pode seguir os sistemas: o sistema descendente, ascendente e horizontal. Nesses sistemas, as direções representam a transmissão de informações, orientações e colaboração da equipe (Corrêa; Soares, 2020).

Uma forma de transmitir informações são as reuniões, entendidas como um momento de troca de informações entre superiores hierárquicos e subordinados e entre trabalhadores de mesmo nível na empresa. A tabela a seguir apresenta a frequência desses encontros conforme os participantes da pesquisa:

Tabela 4: Encontros entre superiores hierárquicos e trabalhadores

<b>Frequência</b>	<b>Número de Respondentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
Às vezes	27	46,55%
Frequentemente	20	34,48%
Quase nunca	7	12,07%
Nunca	2	3,45%
Sempre	2	3,45%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Esses dados fornecem uma visão sobre a frequência dos encontros entre superiores hierárquicos e trabalhadores na PMRP, em que a maioria relata que esses encontros ocorrem, mas em diferentes graus de frequência, variando de "quase nunca" a "sempre".

Uma parte crucial da estratégia de comunicação está relacionada à seleção dos meios mais apropriados para se conectar com os servidores. Há diversas ferramentas disponíveis, que vão desde reuniões regulares até a utilização de boletins internos, ações promocionais e criação de conteúdo exclusivo para a intranet. Ao conhecer as várias opções de canais de comunicação disponíveis, cada empresa deve determinar, com base no perfil dos servidores e na infraestrutura existente, quais canais são mais adequados para transmitir eficazmente as ações e metas atuais ou futuras da empresa. Além disso, a forma de comunicação também é fator essencial a ser considerado. O objetivo primordial na escolha da estratégia de comunicação é envolver os servidores, de modo que compreendam, acreditem e adotem a filosofia da organização (Cavalheiro; Alves, 2018).

É fundamental que os interlocutores se sintam à vontade para expressar suas opiniões e sugestões durante os momentos de compartilhamento de conhecimento. Quando questionados sobre como se sentem nos encontros com superiores hierárquicos, 62,07% (36 participantes) afirmaram que se sentem confortáveis para expressar suas opiniões e dar sugestões durante essas interações, 27,59% (16 pessoas) mencionaram que apenas às vezes se sentem à vontade e 10,34% (seis pessoas) responderam que não se sentem à vontade nessas situações. Nenhum dos participantes especificou os motivos pelos quais não se sentem à vontade nessas interações. Esses dados refletem as percepções dos entrevistados em relação à sua capacidade de expressar opiniões e sugestões durante os encontros com superiores hierárquicos, com a maioria relatando que se sente confortável, mas uma parcela significativa indicando que essa sensação pode variar.

As decisões tomadas no nível mais elevado de planejamento (estratégico) têm impacto direto sobre as decisões nos níveis inferiores (tático e operacional). Por sua vez, os níveis hierárquicos inferiores devem comunicar suas ações implementadas e avaliar a eficácia das estratégias adotadas aos níveis superiores. Essa comunicação eficiente é essencial para o alinhamento e a eficácia organizacional (Cavalheiro; Alves, 2018).

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 (Santos, 2018). A décima quinta questão buscou investigar se a comunicação na prefeitura ocorria de forma verticalizada ou horizontalizada. 72,41% entendem que a comunicação ocorre entre superior hierárquico e subordinado seguindo um fluxo “de cima para baixo”, 22,41% entendem ocorrer de forma horizontalizada, “entre áreas distintas” e 5,17% indicam uma comunicação “de baixo para cima”, ou seja, partindo do subordinado ao seu superior hierárquico. Para garantir que a organização alcance seus objetivos com o máximo desempenho do grupo, é crucial estabelecer uma comunicação eficaz entre a administração e os colaboradores envolvidos. Inicialmente, a administração deve definir claramente suas expectativas. A comunicação mais direta e específica com os funcionários é de extrema importância para o contínuo progresso da organização. Além disso, de acordo com Santos (2018), é essencial que a administração seja o mais transparente possível com os funcionários, mantendo-os informados sobre o que está ocorrendo em toda a organização. Quando se trata de comunicação dentro da organização, é fundamental considerar a necessidade de persuadir outras pessoas a aceitarem uma ideia ou proposta.

Na grande maioria das respostas, as manifestações encaminhadas aos superiores hierárquicos são consideradas como contribuições valiosas. 25,86% dos servidores participantes afirmaram que suas opiniões, sugestões e reclamações "merecem sempre atenção", enquanto 44,83% relataram que essas manifestações são "recebidas como contribuição." Além disso, 25,86% mencionaram que suas opiniões "são sempre respondidas" pelos superiores, e 3,45%, relataram que suas manifestações são "mal vistas" pelos superiores. É interessante observar que nenhum dos entrevistados respondeu que suas opiniões, sugestões ou reclamações "podem prejudicá-los."

Nesse contexto, Santos (2018) reforçou a importância de os líderes compreenderem o papel crucial da comunicação em suas funções de liderança. Ser um líder eficaz envolve a capacidade de unir indivíduos, orientar emoções, enfatizar valores e direcionar todos para o sucesso. Esse desafio exige um profundo conhecimento das estratégias de comunicação. Quando os gestores identificam erros e acertos de seus subordinados e oferecem orientações para corrigir o rumo, os funcionários se aproximam dos resultados desejados pela organização. De forma análoga às pegadas em uma trilha, o feedback aponta na direção certa, aumentando as chances de sucesso e a obtenção de resultados positivos. Um líder eficaz usa o feedback para melhorar o desenvolvimento da equipe, desenvolvendo suas próprias habilidades. O papel do

gestor é crucial para garantir que o feedback ajude a orientar os funcionários em direção aos resultados desejados (Barros; Matos, 2015).

Com relação à existência de algum tipo de caixa de sugestões, livro de reclamações, central de atendimento ou ouvidoria que esteja pronta a receber críticas sugestões, queixas e elogios dos seus servidores, os dados são apresentados no gráfico abaixo:



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Dentre os respondentes, 41 participantes (70,69%) indicaram a inexistência de tais mecanismos de comunicação na organização, 13 (22,41%) afirmaram que a instituição possui algum tipo mecanismo. 1 participante (1,72%) mencionou que essa estrutura está disponível exclusivamente para os servidores da PMRP. Por fim, três participantes (5,17%) relataram que o mecanismo está disponível para o público em geral. Esses números e porcentagens destacam a disponibilidade limitada de ferramentas para receber feedback dos servidores na organização, o que pode impactar a gestão da comunicação e a promoção da participação e do engajamento dos colaboradores.

Quando o assunto foi a comunicação entre os trabalhadores, a maior parcela dos pesquisados, (74,14%, ou seja, 43 pessoas), classificou a comunicação entre os trabalhadores como “boa” ou “muito boa”. 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. Treze participantes (22,41%) a classificaram como “média”, enquanto dois (3,45%) a avaliaram como “ruim”. Ficou clara a percepção dos pesquisados sobre a qualidade da comunicação entre os trabalhadores na organização, com a maioria considerando-a pelo menos "boa". No entanto, ainda há espaço para melhorias, uma vez que parte significativa dos entrevistados a avaliaram como "média" ou "ruim."

Uma gestão eficaz da comunicação é de suma importância para otimizar o desempenho dos servidores, promovendo a clareza na interação entre eles e também entre os superiores hierárquicos e gestores da prefeitura. Em um ambiente complexo, como a prefeitura, composto por diversos setores e funcionários interdependentes, a ausência de uma comunicação interna eficiente pode comprometer a qualidade dos processos. Isso se torna especialmente relevante devido à natureza sistemática da troca de informações sobre o trabalho (Corrêa; Soares, 2020).

Segundo Corrêa e Soares (2020), essa troca de informações é um processo no qual o conhecimento é compartilhado entre duas ou mais pessoas, e o uso inadequado desse intercâmbio pode resultar em danos, destacando a capacidade de comunicação como potencial diferencial competitivo ou, ao mesmo tempo, um desafio considerável. Nesse aspecto, 100% dos participantes afirmaram estar envolvidos em trocas de informações relacionadas ao trabalho com seus colegas. Isso evidencia a importância da comunicação em suas atividades diárias.

Na mesma linha, quando o assunto foi a extensão da dependência dos participantes em relação à comunicação para desempenhar suas funções na PMRP, 63,79% (37 respondentes), disseram depender da colaboração de 1 a 5 pessoas para realizar suas atividades na organização. Em seguida, 12,07% (sete participantes), afirmaram depender de mais de 20 pessoas. Para 8,62% (cinco participantes), a execução de suas atividades está vinculada à colaboração de 16 a 20 colegas. Da mesma forma, 8,62%, (5 participantes), relataram depender de 6 a 10 pessoas. 3,45% (2 participantes), afirmaram que suas responsabilidades dependem de 11 a 15 pessoas, mesmo percentual de pesquisados que não exigem colaboração com outras pessoas em termos de comunicação. Esses dados evidenciam as diferentes dependências das pessoas em relação à colaboração de outros indivíduos em seu ambiente de trabalho. A maioria depende de um número relativamente pequeno de colegas, enquanto uma parcela menor mantém dependências mais amplas, envolvendo maior número de colaboradores.

Para Kunsch (2018) é imperativo enfatizar a importância da comunicação e da participação ativa dos servidores no processo de tomada de decisões da organização, particularmente quando essas decisões têm um impacto direto em suas funções e responsabilidades. A colaboração ativa dos membros da equipe não apenas enriquece o conjunto de perspectivas, mas também promove a aceitação e a implementação bem-sucedida das decisões. Quando utilizada de maneira adequada, ela gera conhecimento e modifica o acervo de saberes do indivíduo, contribuindo para seu desenvolvimento pessoal e para o bem-estar da sociedade (Barreto, 2002). Ao ouvir e envolver os funcionários, a organização está mais bem preparada para tomar decisões informadas que consideram a realidade operacional e as nuances do dia a dia. Esse comprometimento com a participação fortalece a gestão da comunicação, a transparência e, em última análise, contribui para um ambiente de trabalho mais eficaz e produtivo (Kunsch, 2018).

A promoção de uma comunicação eficaz e da humanização nos ambientes organizacionais representa um desafio significativo para líderes e gestores. Ao longo do tempo, as organizações evoluíram de modelos de comunicação unidirecional, semelhantes a máquinas, para abraçar processos comunicativos mais interativos e equitativos. No entanto, ainda persiste a crença de que uma verdadeira comunicação dialógica, capaz de valorizar efetivamente as pessoas, permanece em falta (Kunsch, 2018).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão da comunicação desempenha papel crucial nas organizações, promovendo a transparência e a confiabilidade da empresa. Isso beneficia tanto o público interno, aumentando sua valorização e engajamento, quanto o público externo, que pode entender claramente a missão, os valores e os objetivos da organização, contribuindo para construir credibilidade e confiança (Kunsch, 2018). Além disso, quando os colaboradores se sentem plenamente integrados à empresa, demonstram maior motivação e disposição para contribuir com suas tarefas, desempenhando um papel mais satisfatório no contexto organizacional como um todo.

A importância da gestão da comunicação reside principalmente na abertura de canais dialógicos e no compartilhamento de informações entre os gestores de comunicação e as pessoas no ambiente organizacional (Kunsch, 2018), visando à excelência dos produtos ou serviços e ao cumprimento da missão da empresa.

Com base na pesquisa realizada, conclui-se que a gestão da comunicação na Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba está em estágio inicial de desenvolvimento e requer medidas para evoluir e assumir uma posição estratégica na organização. É fundamental a implementação de canais que promovam interação mais eficaz com os servidores, juntamente com a melhoria na agilidade da transmissão de informações.

É evidente que uma comunicação eficaz reflete na qualidade do serviço prestado. Portanto, a Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba poderia concentrar esforços na implementação de um sistema de comunicação que integre todas as esferas da administração municipal. Atualmente, o processo comunicativo interno na PMRP ocorre de maneira informal, sem uma rotina clara e definida para assegurar o compartilhamento adequado de informações entre os colaboradores. A criação de um departamento dedicado à gestão da comunicação com os diversos públicos da organização, com funções bem definidas e prioridades claras, seria crucial para otimizar o funcionamento da instituição.

Por fim, dado que a comunicação no contexto organizacional constitui um grande desafio aos gestores (Kunsch, 2018), ressaltamos a importância de aprimorar os mecanismos de comunicação dentro da instituição. Isso é fundamental para manter um fluxo constante de informações entre os setores, garantindo a eficiência no desempenho das tarefas.

A comunicação participativa e o estímulo ao diálogo entre dirigentes e funcionários contribuem para que a administração municipal desempenhe eficazmente seu papel de facilitar a comunicação entre os interesses públicos e as esferas políticas. Além disso, é imprescindível que essa mediação ocorra de maneira transparente (Kunsch, 2012). Não devemos esquecer que o governo foi eleito com base em seu programa e suas propostas, os quais refletem os desejos da maioria da população. Portanto, é plenamente justificável que a população esteja informada sobre os acontecimentos em seu território.

## **REFERÊNCIAS**

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**; v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.

BARROS, Daiane Monique Lima de; Matos, Nailton Santos de. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração**; v. 13, n. 23, p. 3-20, 2015.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 03 nov. 2023.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**; Rio de Janeiro. v. 40, n. 6: 1123-1144, Nov./Dez. 2006.

CAVALHEIRO, Renato de Faria; ALVES, Alexandre da Silva. **Comunicação integrada organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018. 200p.

CORRÊA, Vagner Marcondes; SOARES, Nathalia Maria. O papel da comunicação dentro do ambiente organizacional. **Interface Tecnológica**; v. 17, n. 1, p. 699-707, 2020.

DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/rio-paranaiba/panorama>. Acesso em: 03 nov. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, nov. 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**; v. 35, n. 2, p. 267-289, jul-dez. 2012.

SANTOS, Rosineia Oliveira. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 72, jul-set. 2018.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**, v. 13, n. 31, p. 47-53. 2006.

SOLIO, Marlene Branca. Comunicação organizacional frente a flexibilidade de um novo paradigma social. **Revista de Comunicação Midiática** (online), v. 9, n. 3, p. 41-55. set-dez. 2014. Disponível em: <https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/171/172>. Acesso em: 03 nov. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001