

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS – *CAMPI* BAMBUÍ E SÃO JOÃO EVANGELISTA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO, NA MODALIDADE
EAD, COM ÊNFASES EM: ESTRATÉGIA E MARKETING.**

Aretusa Martins Teixeira

Ígor Prates Gonçalves

**ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA PREFEITURA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

BambuÍ e São João Evangelista

2022

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS – *CAMPI* BAMBUÍ E SÃO JOÃO EVANGELISTA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO, NA MODALIDADE
EAD, COM ÊNFASES EM: ESTRATÉGIA E MARKETING.**

Aretusa Martins Teixeira

Ígor Prates Gonçalves

**ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA PREFEITURA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Orientadora

Prof^ª Dr^ª Camila Cristina de Paula Pereira

BambuÍ e São João Evangelista

2022

SUMÁRIO

RESUMO	03
ABSTRACT	03
INTRODUÇÃO	03
PROBLEMA DE PESQUISA	04
HIPÓTESE(S)	04
JUSTIFICATIVA	04
OBJETIVOS	05
METODOLOGIA	05
REFERENCIAL TEÓRICO	06
Comunicação	06
Comunicação Intra-organizacional	07
Gestão Estratégica e Processos	09
Organograma	10
Fluxograma	11
ANÁLISE E DISCUSSÃO	11
CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19

RESUMO

O Trabalho de Conclusão de Curso investigou a estrutura da comunicação em uma prefeitura do Espírito Santo, analisando os processos e procedimentos de comunicação interna. Os autores concluíram que a prefeitura possui uma descrição detalhada dos cargos e funções, especialmente do cargo de Jornalista, com suas atribuições claras no organograma. Além disso, os procedimentos da Secretaria de Assuntos Institucionais e Comunicação Social estão bem definidos no Instrumento Normativo SCS nº 01/2015. A pesquisa ressaltou a importância da comunicação efetiva, destacando a troca de mensagens entre emissor e receptor. Com base nos dados coletados e na revisão bibliográfica, os autores recomendam aprimoramentos na comunicação interna para garantir maior eficiência e produtividade na prefeitura estudada. As conclusões apontam para a necessidade de fortalecer a comunicação como um todo, considerando a integração das partes em um sistema completo. A transparência e clareza nas informações são fundamentais para o bom funcionamento da gestão pública, contribuindo para processos mais eficazes e para a satisfação dos colaboradores e cidadãos atendidos pela prefeitura.

ABSTRACT

The Conclusion of Course Work investigated the communication structure in a municipality in Espírito Santo, analyzing internal communication processes and procedures. The authors concluded that the municipality has a detailed description of positions and functions, especially the position of Journalist, with clear attributions in the organizational chart. Additionally, the procedures of the Secretariat of Institutional Affairs and Social Communication are well defined in the Normative Instrument SCS No. 01/2015. The research emphasized the importance of effective communication, highlighting the exchange of messages between sender and receiver. Based on the collected data and literature review, the authors recommend improvements in internal communication to ensure greater efficiency and productivity in the studied municipality. The conclusions point to the need to strengthen communication as a whole, considering the integration of parts into a complete system. Transparency and clarity in information are essential for the proper functioning of public management, contributing to more effective processes and the satisfaction of employees and citizens served by the municipality.

INTRODUÇÃO

A comunicação se faz presente na humanidade desde o convívio social. E após este convívio em sociedade, se tornou algo essencial. Não realizar tal ação corretamente gera transtornos e ruídos que podem causar inúmeros desentendimentos tanto para aqueles que emitem a ideia quanto para aqueles que a recebem.

Na atualidade, se tornar incomunicável é basicamente impossível, em todo momento estamos recebendo e transmitindo alguma informação. E, em entes privados e públicos não é diferente, a comunicação se faz presente em todos os setores. Seja para informar sobre algum tipo de produto ou serviço, orientar por meio de campanhas de assuntos relevantes da atualidade, ou até mesmo receber o famoso feedback dos usuários e/ou clientes.

O marketing é a principal ferramenta para que se ocorra esta comunicação com a sociedade, pois, é por meio de suas campanhas e estratégias que o público recebe a mensagem emitida pelo ente. Quanto mais eficaz ocorrer esta comunicação, mais eficiente será o resultado.

No entanto, qualquer organização é formada por pessoas, e são estas pessoas que fazem com que a engrenagem possa girar. O despreparo das equipes internas de trabalho, aquelas que fazem a engrenagem girar e a comunicação acontecer, podem gerar ruídos. Sendo assim, depende desta engrenagem entregar uma boa comunicação ao seu receptor final.

Planejamento e resultados são importantes para identificar a satisfação do cliente, no caso do setor público, o cidadão. Para Deus (2012) por problemas internos de comunicação, o funcionário desconhece informações primordiais e acaba por deixar seu consumidor insatisfeito – o que gera a fama de preguiçoso que ronda o funcionalismo público. Também afirma que ao invés de dividir departamentos e esperar que cada um faça sua parte, o importante é que todos contribuam juntos, inter-relacionados. Sendo o colaborador a principal engrenagem para o sucesso de uma empresa, pública ou privada.

De acordo com os achados de Braguetto et al. (2018), a satisfação do servidor está positivamente correlacionada com o aprimoramento de seu desempenho. Em sua pesquisa, 92,5% dos participantes concordaram que um servidor satisfeito tende a apresentar um melhor desempenho.

Segundo Carvalho (2018), um elemento essencial para o êxito das organizações. Envolve troca de informações, ideias e mensagens dentro da organização, bem como o público externo. Um dos aspectos da comunicação organizacional é a comunicação interna, que representa a comunicação entre os membros da equipe funcional e para a manutenção das informações entre as pessoas que compõem um objetivo organizacional. Ferramentas como

e-mails, intranets, chats, reuniões, murais, entre outras podem ser usadas para facilitar a comunicação entre as pessoas e refletir a cultura da organização.

Diante disso, viu-se a necessidade de realizar um estudo de caso em uma prefeitura municipal do estado do Espírito Santo, para saber como a comunicação e a estruturação dos processos de forma clara e coesa interferem na eficácia das mensagens transmitidas e influência na forma como valores, crenças e normas organizacionais são transmitidas e, dão suporte na execução dos processos organizacionais. A comunicação à população sobre seus serviços podem estar coesas, no entanto, seus emissores/executores não, portanto o feedback dos funcionários e do público são importantes para estruturar processos e resolver problemas. Assim sendo, os processos e a comunicação organizacional têm o potencial de estruturar a equipe interna, capacitando os colaboradores para que se sintam preparados e satisfeitos em atender às necessidades dos cidadãos e facilitar a prestação dos serviços demandados por eles.

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no funcionamento eficaz de uma organização, promovendo alinhamento, coesão e engajamento dos membros da equipe com os objetivos, valores e missão da instituição . Funcionários bem informados e envolvidos tendem a ser mais motivados, comprometidos e produtivos, contribuindo para o alcance de metas e superação de desafios de forma confiante. Além disso, a comunicação interna molda a cultura da empresa, sendo uma cultura aberta e participativa essencial para valorizar ideias, engajar os funcionários e melhorar os fluxos de comunicação e, conseqüentemente, o trabalho .

Nesse contexto, a pesquisa proposta visa avaliar a eficiência e funcionalidade da comunicação interna em uma prefeitura municipal do Estado do Espírito Santo. O objetivo geral é identificar como os meios e a estrutura de comunicação interna são construídos nessa instituição . Os objetivos específicos incluem verificar se as ferramentas e recursos comunicacionais atendem aos preceitos de produtividade, descrever as políticas de comunicação interna e estudar a estrutura de comunicação interna da prefeitura .

Diante disso, o problema de pesquisa central é compreender como a comunicação interna é estruturada nessa prefeitura, identificando os aspectos funcionais que compõem essa estrutura em relação aos processos organizacionais . A importância de uma comunicação clara, direta e eficiente é destacada, pois contribui para evitar retrabalhos, erros, promover eficiência e economia de tempo, aspectos essenciais para os proponentes desse estudo em busca de qualificação profissional na área de gestão . A análise desses elementos visa não apenas melhorar a competência dos autores, mas também contribuir para a eficácia da administração pública e a satisfação dos servidores e cidadãos atendidos pela prefeitura.

METODOLOGIA

A pesquisa foi categorizada como exploratória, com o intuito de proporcionar uma maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou desenvolver hipóteses (GIL, 2007).

Quanto ao procedimento de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como fonte primária. De acordo com Markoni e Lakatos (2010), essa abordagem abrange toda a bibliografia já tornada pública sobre o tema de estudo, incluindo publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, entre outros. Seu propósito é colocar o pesquisador em contato direto com todo o conhecimento existente sobre o assunto.

No estudo de caso conduzido em uma prefeitura municipal do estado do Espírito Santo, optou-se pelo método qualitativo. Segundo Maanen (1979), esse método engloba um conjunto de técnicas interpretativas que buscam descrever e decodificar os elementos de um sistema complexo de significados. Seu objetivo é traduzir e expressar o sentido dos fenômenos sociais, reduzindo a distância entre teoria e dados, entre contexto e ação. Em outras palavras, o foco não está em generalizações, mas sim em compreender o contexto específico ou o caso em estudo.

O levantamento de dados dar-se-á por meio documental e de acesso aos documentos públicos que definem os processos e procedimentos funcionais dos canais de comunicação dessa prefeitura Municipal. Nesse sentido, a presente pesquisa tenciona avaliar as ferramentas e os dados primários utilizados pelos gestores para subsidiar as relações formais estabelecidas pela gestão pública municipal.

REFERENCIAL TEÓRICO

Comunicação

Com o avanço da tecnologia ao longo dos anos, o conceito de comunicação tem passado por mudanças, porém, ainda é possível defini-la como a troca de mensagens, sejam elas intencionais ou não, entre indivíduos: seja entre pessoas ou entre pessoas e pessoas. A comunicação ocorre quando alguém é capaz de fazer com que sua ideia seja compreendida por outra pessoa, como destacado por Pimenta (2006, p. 19).

O autor completa dizendo que é um grande desafio, mas todos estão tentando estabelecer uma comunicação efetiva. De acordo com França (2014), a comunicação é essencial para a troca e compreensão de informações e ideias, sendo que um grupo não pode subsistir sem ela. Esse

processo envolve dois caminhos nos quais elementos estão interligados em duas sequências, permitindo a troca de informações entre o emissor e o receptor, envolvendo as partes interessadas (FRANÇA, 2014, p. 142).

Segundo Lacombe (2011), a comunicação implica em um fluxo bidirecional entre o emissor e o receptor, sendo que este último sempre responde de alguma maneira, seja de forma imediata ou após um intervalo de tempo. Além disso, a comunicação abrange a transmissão tanto de conteúdo emocional quanto intelectual, uma vez que ambos estão presentes na mensagem. O autor destaca que, para se comunicar bem, é preciso saber ouvir e não apenas traduzir os pensamentos nas palavras certas, mas sempre se colocar na perspectiva do remetente, interpretar corretamente a mensagem, para que o destinatário tenha a habilidade de comunicar.

O propósito da comunicação é alcançar a compreensão do destinatário, uma vez que seu conteúdo consciente é predominantemente transmitido por meio de mensagens, sinais, ideias, telefone, televisão, sempre por meio da informação. Se a mensagem não alcança seu objetivo, então não há uma comunicação eficaz, conforme observado por Chiavenato (2003, p. 119).

Comunicação Intra-Organizacional

A comunicação organizacional facilita a coordenação dos esforços individuais e grupais, promovendo metas e realizações organizacionais. Gira em torno das funções dos líderes, que planejam, organizam, dirigem, motivam e orientam os subordinados (Montana & Charnov, 2010).

De acordo com Vieira (2007), a comunicação empresarial segue padrões e procedimentos precisos e claros no uso da marca, cartões de visita, papelaria e brindes, uma vez que os colaboradores representam a empresa em diversas situações.

Lacombe (2011) afirma que existem diversas formas de comunicação dentro da empresa, incluindo instruções para subordinados, relatórios para superiores, informações para coordenar atividades, sugestões espontâneas, comunicações oficiais da empresa para todos os funcionários, entre outras. Todas essas formas de comunicação contribuem para o ambiente operacional interno da empresa, influenciado principalmente por sua cultura.

Montana e Charnov (2010) destacam a importância da comunicação eficaz para o sucesso de um negócio, ressaltando que, se um gerente não se comunicar efetivamente com os subordinados, o sucesso será limitado. A comunicação também está vinculada aos objetivos e padrões de desempenho dos funcionários.

França (2014) observa que as organizações estabelecem uma hierarquia de autoridade para controlar o comportamento dos funcionários e Neves (2000) identifica três tipos de comunicação corporativa ao longo dos anos: comunicação de marketing, comunicação institucional e comunicação interna. Ele argumenta que a segmentação da comunicação é prejudicial e defende uma abordagem diferente no ambiente moderno.

Chiavenato (2003) destaca o papel do líder inovador na criação de condições para a mudança dentro da equipe, incluindo incentivar a criatividade, compartilhar uma visão comum e promover a inovação.

A comunicação interna desempenha um papel crucial na harmonização das atividades dos colaboradores com a cultura organizacional, assegurando que todos estejam adequadamente informados e engajados em suas responsabilidades. Ela pode ser institucional, focada na construção da identidade e imagem da empresa, ou interna, direcionada especificamente aos colaboradores. Os canais de comunicação interna incluem intranet, e-mails, reuniões, murais e quadros de avisos. Uma comunicação interna eficiente fortalece a cultura empresarial, promove maior engajamento dos colaboradores e impulsiona o sucesso da organização.

Gestão Estratégica e Processos

Os procedimentos de comunicação interna dentro de uma organização são essenciais para assegurar sua eficácia e coesão. Primeiramente, a comunicação interna estabelece canais eficazes de troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos e departamentos. Isso ajuda a evitar mal-entendidos, minimizar ruídos e alinhar todos os membros da organização em relação aos objetivos e metas comuns. Além disso, a comunicação interna desempenha um papel crucial na cultura organizacional, transmitindo valores, missão e visão da empresa, promovendo o engajamento dos funcionários e fortalecendo o sentimento de pertencimento.

Esses processos facilitam a disseminação de conhecimento e expertise dentro da organização. Isso pode ocorrer por meio de reuniões, treinamentos, manuais e plataformas digitais, garantindo que as informações relevantes sejam compartilhadas de forma eficiente e acessível a todos os colaboradores. Essa troca de conhecimento contribui para a inovação, o desenvolvimento de habilidades e a resolução de problemas de maneira colaborativa, impulsionando a competitividade e a adaptação da empresa às mudanças do mercado.

A comunicação interna também desempenha um papel importante na gestão de crises e na administração de conflitos. Ao estabelecer canais abertos e transparentes de comunicação, a organização pode detectar rapidamente problemas potenciais, permitindo uma resposta rápida e eficaz. Além disso, uma comunicação eficiente durante os períodos de crise ajuda a manter a

confiança dos funcionários, clientes e demais partes interessadas, preservando a reputação da empresa e minimizando possíveis danos.

Por fim, os processos organizacionais de comunicação interna são essenciais para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Ao incentivar o diálogo aberto, a escuta ativa e o feedback construtivo, a comunicação interna contribui para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais positivos, o que, por sua vez, aumenta a satisfação dos funcionários e a produtividade. Além disso, uma cultura de comunicação eficaz promove a diversidade e a inclusão, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas dentro da organização.

Organograma

O modelo de Organograma foi concebido por Daniel McCallum por volta de 1854 e continua a ser amplamente utilizado em empresas de diversos setores até os dias atuais. Sua simplicidade de compreensão o tornou uma ferramenta popular, sendo agora empregado também para representar equipes de esportes coletivos, como o futebol.

Conforme descrito por Chiavenato (2001), um organograma é um diagrama que retrata a estrutura formal de uma empresa. Geralmente composto por linhas, setas e retângulos, os retângulos indicam os funcionários, incluindo seus nomes, cargos, e, às vezes, suas fotos, responsabilidades e informações de contato. As linhas e setas representam as relações entre os profissionais. Em resumo, o organograma é uma representação visual das relações de trabalho dentro de uma empresa, utilizada para apresentar os cargos, funções, equipes e lideranças.

De acordo com Ernest Dale (1955), deve-se realizar uma análise da estrutura departamental atual, das principais subdivisões, das interações e dos títulos de cargos. Cada função administrativa deve ser representada em um retângulo, contendo o cargo do gestor, a descrição geral de suas responsabilidades e, quando viável, o nome da área ou divisão e seu código na empresa. Em alguns casos, o retângulo também pode incluir o nome do ocupante do cargo. Algumas organizações optam por incluir detalhes adicionais, como salário, idade, foto do titular e orçamento da área. Outras preferem omitir esses detalhes, considerando que podem tornar pessoal o que deveria ser um registro impessoal.

O organograma desempenha um papel fundamental na identificação da estrutura organizacional, esclarecendo as responsabilidades de cada indivíduo, os requisitos de cada função e a gestão de áreas e profissionais específicos.

Fluxograma

A utilização de fluxogramas têm um impacto significativo na comunicação interna das organizações, proporcionando uma representação visual clara e concisa dos processos e procedimentos. Primeiramente, os fluxogramas servem como uma linguagem comum que transcende barreiras linguísticas e culturais, permitindo que os funcionários compreendam facilmente os fluxos de trabalho e as relações entre diferentes etapas. Isso promove a uniformidade na interpretação das atividades, reduzindo ambiguidades e erros de comunicação que podem surgir de descrições verbais complexas.

Além disso, os fluxogramas facilitam a identificação de gargalos, redundâncias e ineficiências nos processos internos. Ao visualizar os fluxos de trabalho de forma gráfica, os funcionários podem identificar áreas onde melhorias são necessárias com maior facilidade. Isso promove uma cultura de melhoria contínua, onde os colaboradores são incentivados a propor e implementar mudanças que otimizem os processos, aumentando a eficiência operacional e reduzindo custos.

Por último, os fluxogramas também têm uma relevância significativa na integração de novos funcionários, ao apresentar visualmente os procedimentos e fluxos de trabalho da organização, os novos membros da equipe podem se familiarizar rapidamente com as operações internas, acelerando seu processo de adaptação e contribuição para os objetivos da empresa. Isso resulta em uma integração mais suave e eficiente, garantindo que todos os funcionários estejam alinhados com os processos organizacionais desde o início de sua jornada na empresa. Em suma, os fluxogramas são uma ferramenta valiosa para melhorar a comunicação interna, promovendo a compreensão, a eficiência e a integração dentro das organizações.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Considerando que uma boa comunicação é um fator primordial dentro das organizações, e quanto maior a estrutura organizacional, mais estruturados devem ser os mecanismos que permitam a harmonização desse fluxo. Nota-se que após análise realizada junto ao Portal Transparência (2024) da Prefeitura e em site próprio de um município do interior do estado do Espírito Santo, foi possível identificar apenas a ferramenta do organograma geral da prefeitura e de suas secretarias, os quais demonstram como é estruturado as hierarquias neste setor público, e a descrição dos cargos e funções, os quais serão descritos adiante.

A partir dos dados encontrados no Portal Transparência (2024) verificou-se também que a prefeitura possui em sua estrutura 3.300 servidores, vislumbrando-se assim a complexidade estrutural deste setor.

Araújo e Arruda (2006, p. 11) definem controle como o conjunto de ações requeridas para o funcionamento ideal de um sistema, independentemente de sua complexidade, visando à consecução de seus propósitos e metas. Para Cury (2000, p. 303), processo é como uma sequência de atividades ou fases que recebem inputs (materiais, informações, métodos) e produzem outputs (informação, produto físico, serviço) com valor acrescentado, destinados a finalidades específicas. Já para Campos (2004, p. 52), processo é "toda operação que introduz uma modificação de forma, composição, estrutura, etc.". Esses conceitos são essenciais para a busca da qualidade dos produtos e serviços, especialmente quando ligados ao planejamento e controle.

Capra (1997) salienta a transição da fragmentação para a totalidade como o ponto central, sustentando que os sistemas vivos, incluindo organizações, são integrações completas cujas características não podem ser reduzidas às partes individuais. As propriedades essenciais ou sistêmicas emergem das interações entre as partes da organização e são atributos específicos de uma classe particular de organismos ou sistemas. Essas características se perdem quando um sistema é meticulosamente desmembrado em elementos isolados. Além disso, o autor enfatiza a habilidade de mudar a atenção de um nível sistêmico para outro como um critério importante.

No Portal Transparência foram encontradas evidências de que há a descrição de cargos e funções tanto em cargos comissionadas quanto estatutários, incluindo ainda a separação em nível especialista e técnico. Tais características são possíveis de visualizar no campo "Pessoal" - "Funções e Atribuições do Cargo". Nesta página identifica-se todos os cargos, funções e descrição detalhadas das tarefas a serem realizadas, bem como quais os recursos necessários para realizarem a tarefa pretendida.

Foi escolhido para análise o cargo de Jornalista, com código CBO - 2611-25. A descrição do cargo indica que as principais responsabilidades incluem coletar, redigir, registrar por meio de imagens e sons, interpretar e organizar informações e notícias para serem divulgadas. Isso envolve expor, analisar e comentar sobre os acontecimentos. Além disso, o Jornalista é encarregado de selecionar, revisar e preparar definitivamente textos a serem divulgados em diversos meios de comunicação, como jornais, revistas, televisão, rádio, internet, assessorias de imprensa e outros meios destinados ao público.

Há ainda no Portal Transparência o campo de "Cargos e Vagas", o qual também é visualizado no campo "Pessoal". De acordo com a descrição, neste campo é possível identificar a relação dos cargos criados, ocupados e vagos da administração. No entanto, somente é possível

identificar filtrando a pesquisa por ano. Foi pesquisado no ano de 2022 o cargo de “Jornalista”, conforme imagem abaixo:

Imagem 1. Relação de Cargos e Vagas da prefeitura estudada.

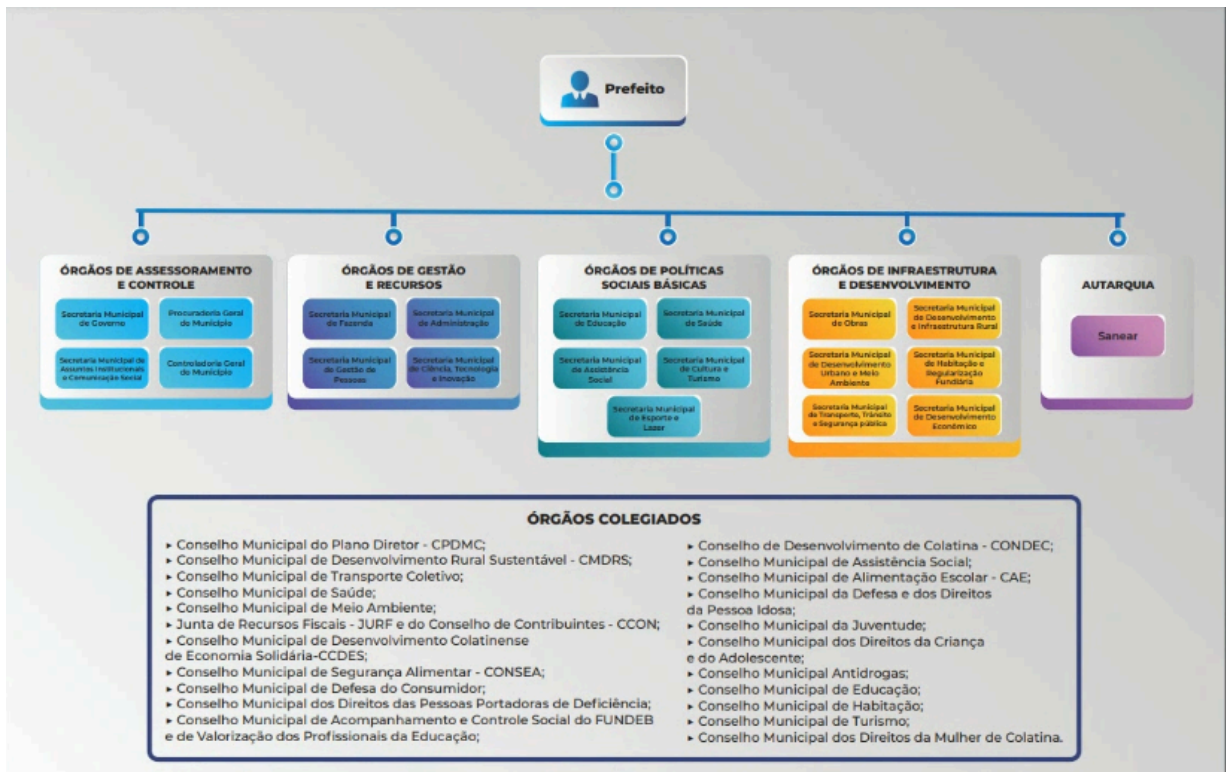
Cargos/Funções	Mês	Vagas Criadas	Vagas Ocupadas	Vagas Disponíveis
JORNALISTA				
+ JORNALISTA	03 - Março	1	1	0
+ JORNALISTA	02 - Fevereiro	1	1	0
+ JORNALISTA	04 - Abril	1	0	1
+ JORNALISTA	01 - Janeiro	1	1	0
+ JORNALISTA	06 - Junho	1	0	1
+ JORNALISTA	03 - Março	1	1	0
+ JORNALISTA	06 - Junho	1	0	1
+ JORNALISTA	01 - Janeiro	1	1	0
+ JORNALISTA	02 - Fevereiro	1	1	0
+ JORNALISTA	04 - Abril	1	0	1
		Total de Vagas Criadas: 10	Total Ocupadas: 6	Total Disponíveis: 4

Fonte: Portal Transparência da prefeitura.

Contudo, nos anos de 2023 a 2024 não há nenhuma informação. Presumindo-se que realmente não houve novos cargos criados ou disponíveis durante este período, ou que o portal não está sendo atualizado. Porém, caso a segunda hipótese seja a verdadeira, é importante que a gestão se atente a estas possíveis desatualizações, uma vez que é necessário que todos os dados estejam sempre atualizados, pois é a partir delas que se gera a informação necessária para a elaboração de ferramentas e/ou diagramas. Os quais devem se manter sempre atualizados, para evitar possíveis erros na comunicação de novos colaboradores entrantes e até mesmo colaboradores existentes que queiram consultar as ferramentas.

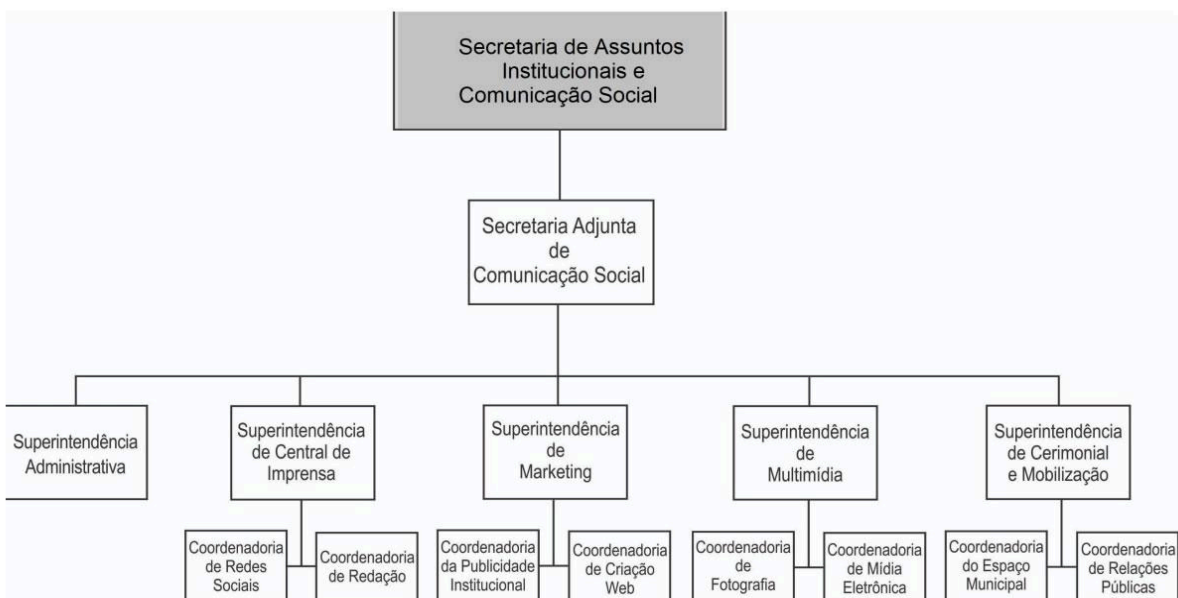
Identificou-se a existência do organograma geral (Imagem 2), bem como o organograma das secretarias e seus departamentos internos. Porém, iremos levantar apenas a estrutura da Secretaria Municipal de Assuntos Institucionais e Comunicação Social (Imagem 3).

Imagem 2. Organograma da estrutura organizacional da gestão do município objeto de estudo



Fonte: Site da prefeitura

Imagem 3. Organograma da estrutura organizacional da Secretaria de Assuntos Institucionais e Comunicação Social do município objeto de estudo



Fonte: Site da prefeitura

Nota-se que a presente secretaria estudada é demonstrada no Organograma Geral (Imagem 2) no quadro destinado aos “Órgãos de Assessoramento e Controle”.

Segundo dados contidos no site da prefeitura, a Secretaria de Comunicação está empenhada em fortalecer os laços entre a administração e os meios de comunicação locais, facilitando a divulgação das iniciativas das diversas secretarias municipais. Suas responsabilidades incluem oferecer suporte aos secretários, manter relacionamentos com a imprensa, conduzir atividades de marketing institucional, redigir e distribuir comunicados à imprensa, coordenar entrevistas, gerenciar a alocação de recursos publicitários e criar campanhas institucionais abrangentes em várias áreas. Complementando as responsabilidades desta secretaria, envolve o suporte direto ao Prefeito no planejamento, coordenação e execução de suas responsabilidades.

Sendo assim, a Secretaria de Comunicação do Poder Executivo Municipal é responsável pela formulação e coordenação da política de relações públicas e comunicação, tanto interna quanto externa. Ela promove a divulgação de eventos e questões de interesse público, garantindo acesso à informação e transparência na administração. Além disso, apoia os órgãos municipais na divulgação de suas iniciativas e na interação com a comunidade local. A Secretaria também coordena campanhas educativas e de esclarecimento, gerencia o relacionamento com a mídia, desenvolve sistemas de atendimento ao público e recursos eletrônicos de comunicação, além de cuidar do cerimonial da prefeitura. Suas atribuições incluem a gestão de recursos financeiros e humanos, bem como a realização de consultas jurídicas dentro de sua área de atuação. Em suma, ela executa uma ampla gama de atividades essenciais para garantir uma comunicação eficaz e transparente entre a administração municipal e a comunidade.

Além disso, possui o Instrumento Normativo SCS nº 01/2015, o qual “dispõe sobre os procedimentos para campanha institucional, de utilidade pública, acompanhamento de eventos e ouvidoria”, aprovado pelo Decreto nº. 18.435 em 19 de agosto de 2015.

De acordo com o Art. 1º do Instrumento Normativo SCS nº 01/2015 a presente “instrução normativa tem por finalidade estabelecer normas e procedimentos para divulgação de campanha institucional, de utilidade pública, acompanhamento de eventos e ouvidoria”. E de acordo com o Art.2º, este Instrumento Normativo “abrange todas as unidades da estrutura organizacional do poder executivo municipal, incluindo suas administrações direta e indireta”. Sendo assim, toda a prefeitura é contemplada com os procedimentos de comunicação da secretaria apresentada, seja para informar ao cidadão as ações do município, quanto para informar e interligar a comunicação aos setores.

O Instrumento Normativo SCS nº01/2015 descreve os procedimentos estabelecidos pela secretaria estudada e cita os processos para Publicações no Sítio Oficial, com a solicitação para elaboração de matérias, notas ou reportagens, para Agendamento de Entrevistas e

Atendimento à Imprensa, dos Clippings, para identificar nos jornais impressos os assuntos que convergem para o interesse da prefeitura Do Jornal Oficial, para inserção de matéria específica no jornal oficial do município. Para a Criação, Arte e Divulgação, indicando o processo para solicitar a criação, arte e diagramação das peças gráficas voltadas para veículos impressos além das peças virtuais. Também do Registro Fotográfico e Veiculação de Mídia das Campanhas Institucionais e de Utilidade Pública, escrita, falada, televisada ou visual e do Acompanhamento de Eventos e Cerimonial, onde este suporte engloba a elaboração de matérias, convites e registros fotográficos.

O capítulo referente à ouvidoria foi o melhor descrito, trazendo prazos para a execução das etapas de resposta oficial do responsável do setor registrado na demanda e também para que o solicitante seja informado. Os Demais Procedimentos Internos aborda como proceder com demandas e solicitações realizadas presencialmente ou por telefone, para registro e encaminhamentos.

Como possibilidade de melhoria, foram indicados fluxogramas de três processos da secretaria estudada, a partir do Instrumento Normativo SCS nº 01/2015. Foram utilizados os capítulos VIII, X e XI como referência para a indicação de fluxograma dos processos, por diferenciarem-se dos demais ao ser necessário um memorando para designar um servidor responsável pela ação.

Observa-se que os processos não foram devidamente detalhados, uma vez que o Capítulo VIII não define o responsável pelo encaminhamento dos clippings para a Gerência de Arquivos Geral após dois anos. Já o Capítulo X não informa quem recebe e analisa o email com o briefing da criação, arte e diagramação das peças gráficas, também não determina quem encaminha o arquivo para outras secretarias. Por fim, o Capítulo XI não deixa claro com quem a Secretaria Municipal de Tecnologia da Informação deve compartilhar a pasta com os registros fotográficos.

As imagens 4 a 6 indicam uma possibilidade de demonstrar os processos analisados em formato de fluxograma, possibilitando melhor visualização e análise da efetividade da comunicação dos mesmos. O nome da cidade objeto desse estudo foi ocultado para preservar a identidade dos gestores. Nota-se que as instruções não são detalhadas, informando a etapa macro e não a melhor indicação de execução da tarefa nem o tempo máximo de resposta, deixando o solicitante sem retorno ou previsibilidade de entrega do material.

Imagem 4. Fluxograma proposto pelos autores para o Capítulo VIII dos Clippings da Instrução Normativa SCS nº 01/201

Instrução Normativa SCS nº 01/201

CAPÍTULO VIII
DOS CLIPPINGS



Fonte: Dos autores

Imagem 5. Fluxograma proposto pelos autores para o Capítulo X da Criação, Arte e Divulgação da Instrução Normativa SCS nº 01/201

Instrução Normativa SCS nº 01/201

CAPÍTULO X
DA CRIAÇÃO, ARTE E
DIVULGAÇÃO



Fonte: Dos autores

Imagem 6. Fluxograma proposto pelos autores para o Capítulo XI do Registro Fotográfico da Instrução Normativa SCS nº 01/201



Fonte: Dos autores

Um ponto importante a ser considerado é a data de atualização da normativa, do ano de 2015, considerando a evolução das mídias e que estas incidem diretamente na atuação da secretaria estudada, indica-se que sejam revistos os processos sempre que houver mudanças significativas nos meios de comunicação ou redes sociais, como o Instagram, que não é citado mas mostrou-se um dos canais de veiculação de informação desta prefeitura.

CONCLUSÃO

A partir dos dados coletados e paralelo à bibliografia existente, respondendo ao nosso objetivo geral, qual seja, identificar se a forma que é construído os meios e a estrutura de comunicação interna de uma prefeitura municipal do Estado do Espírito Santo é funcional e eficiente, nota-se que a prefeitura municipal do interior do estado do Espírito Santo possui a descrição extremamente completa dos cargos e funções desempenhados no município, em especial ao cargo estudado de Jornalista, em que é detalhado também por meio do organograma, suas funções e atribuições, bem como é descrito por meio do Instrumento Normativo SCS nº 01/2015 os procedimentos que envolvem a Secretaria de Assuntos Institucionais e Comunicação Social.

Nota-se ainda que há dois tipos de organograma: um Geral (Imagem 2), e um específico para a secretaria (Imagem 3), os quais juntos dão um maior entendimento de como funciona a hierarquia e possíveis comunicações na estrutura da prefeitura.

No entanto, seria interessante haver ainda a estruturação da gestão de processos por meio da ferramenta do fluxograma de comunicação, tendo em vista que seria possível entender como a

comunicação interna ocorreria, quais os níveis e tipos de comunicação, quais as ferramentas seriam utilizadas para o processo de comunicação interno, bem como em que ocasião seria necessário utilizá-los. Evitando possíveis distorções e ruídos de comunicação, e havendo um profundo entendimento sob o objetivo específico da mensagem a ser transmitida. Sendo assim, estas ferramentas de gestão são auxílios de grande impacto na otimização e harmonização da comunicação interna para o setor estudado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inaldo; ARRUDA, Daniel. Contabilidade Pública: da Teoria à Prática. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2014.

BRAGUETTO, Ana Paula Timoteo et al. O Endomarketing como Ferramenta Estratégica na Qualidade da Administração Pública. 2018. Disponível em: <http://anais.unespar.edu.br/ender_semage/data/uploads/v2/planejamento-e-gestao-de-territorio/artigo/o-endomarketing-como-ferramenta-estrategica-na-qualidade-da-administracao-publica.pdf>. Acesso em 16/05/2021.

BRUM, A M. Endomarketing como estratégia de Gestão . Porto Alegre:L&PM,1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CAPRA, Fritjof. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eicheemberg. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 1997, 256p.

CARVALHO, Rafael. Endomarketing: a ferramenta para o engajamento na sua empresa, de 19 de Fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://www.edools.com/endomarketing/>>. Acesso em 16/05/2021.

CERQUEIRA, W. Endomarketing : educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1994.

CEZAR, Layon Carlos. Comunicação e marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira / Layon Carlos Cezar -- Brasília: Enap, 2019.

Chiavenato, I. (2003). Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas (4 ed.). São Paulo: São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro, Campus. 2001.

CURY, Antonio. Organização e Métodos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DEUS, Ana Carolina Rodrigues. Comunicação interna e endomarketing na administração pública: uma necessidade?. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/4488>>. Acesso em 16/05/2021.

DIAS, L.; PEDRON, C.; HENRIQUES, P. Quebrar barreiras: o marketing interno no apoio ao CRM. XXXVII EnANPAD (Encontro da Anpad), Rio de Janeiro/RJ, 2013.

FERNANDES, Aline.; FERREIRA, Kamila.; LEBARCKY, Fernanda. Gestão da Diversidade E Endomarketing: Existe uma relação? XXXV Encontro da ANPAD. Anais... Rio de Janeiro (RJ), Setembro, 2011.

ERNEST DALE, Planning, and Developing the Company Organization Structure, Nova Iorque: American Management Association, Research Report Number 20, 3.ª edição, 1955.

FRANÇA, Fábio; LEITE Gutemberg. A comunicação como estratégia de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

GRÖNROOS, C. Marketing : Gerenciamento e serviços. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. 3ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

NEVES, Roberto de Castro. Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PAINEL DE CONTROLE. Disponível em: <https://paineldecontrole.tcees.tc.br/>. Acessado em: 14/04/2024.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação empresarial. 5. ed. São Paulo: Alínea, 2006.

PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. (Orgs.). Pesquisa pura e aplicada para marketing: processos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTAL TRANSPARÊNCIA. Disponível em: <https://colatina-es.portaltpt.com.br/>. Acessado em 14/04/2024.

SILVA, J. R. G., ZALTZMAN, C., PINTO, S. R., & GREVE, L. M. (2001). Preparação das pessoas para mudança: marketing interno e desenvolvimento do foco na integração em uma organização de serviços. Anais do EnANPAD, Campinas, SP, 25.

XAVIER, João Magalhães; CAMACHO, Alberto Belomi; FERREIRA, Marcos Aurélio Araújo. A percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a comunicação Interna em

processos de combinação de empresas. Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, V. 01, n.01
Maio/Jun/Jul/Ago 2010.

VAN MAANEN, John. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface.
Administrative Science Quarterly, v.24, n.4, Dec 1979, p.520-37.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO

CAMPUS BAMBUÍ / CAMPUS SÃO JOÃO EVANGELISTA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 17 dias do mês de **Abril** do ano de 2024, às **14:00** horas, sob a presidência da Professora Orientadora **Dr^a Camila Cristina de Paula Pereira**, os discentes do Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão, ênfase **Estratégia e Marketing**, Aretusa Martins Teixeira e Igor Prates Gonçalves, R.A nº **0071832** e nº **0071836** do IFMG – Campus (BambuÍ x São João Evangelista), defenderam o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado “**ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**” e foi **APROVADO**, condicionado ao cumprimento dos procedimentos pós-defesa do TCC.


Os discentes deverão apresentar o trabalho com as devidas modificações em formato pdf, em **19/04/2024** na sala de TCC da plataforma de EaD. O não cumprimento dos procedimentos pós-defesa de TCC, até a data estipulada, implica em **REPROVAÇÃO**.


Alterações sugeridas pela banca examinadora e outras observações pertinentes à defesa: Junção dos elementos pré-textuais, melhoria gramatical e formatação do trabalho em versão de artigo.


Assinam esse documento a Professora Orientadora, os demais membros da banca examinadora Prof^a Dr^a Estela Maria Perez Diaz e Prof^a Dr^a Eliza Antônia de Queiroz, e os discentes.


Em: 17/04/2024.


Assinatura do(a) orientador(a), membros da banca e estudante(s) pelo e-gov:

Documento assinado digitalmente
 **CAMILA CRISTINA DE PAULA PEREIRA**
Data: 17/04/2024 15:07:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
 **ARETUSA MARTINS TEIXEIRA**
Data: 17/04/2024 15:50:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
 **ELIZA ANTONIA DE QUEIROZ**
Data: 17/04/2024 15:25:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
 **IGOR PRATES GONCALVES**
Data: 17/04/2024 15:55:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
 **ESTELA MARIA PEREZ DIAZ**
Data: 17/04/2024 15:43:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>