



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

VICTORIA AMANCIO VIDERES
WILLIAM DE SOUSA FERNANDES

COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: Um estudo na
Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa

SOUSA – PB
2024

**VICTORIA AMANCIO VIDERES
WILLIAM DE SOUSA FERNANDES**

**COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: Um estudo na
Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação de Graduação em Administração, do Centro
de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal
de Campina Grande, como requisito à obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Vorster Queiroga Alves

SOUSA – PB

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

V652c

Videres, Victoria Amancio.

Comunicação na Administração Pública Municipal: um estudo na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa. / Victoria Amancio Videres; William de Sousa Fernandes - Sousa, 2024.

29 fls. il. Color.

Artigo (Bacharelado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Vorster Queiroga Alves.

1. Administração pública. 2. Comunicação institucional. 3. Sistema de informação ao cidadão. 4. Secretaria de administração. 5. Prefeitura de Sousa – PB. I. Alves, Vorster Queiroga. II. Título.

Biblioteca CCJS - UFCG

CDU 35(043)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO

As 15 horas de 07 de maio de 2024, compareceu o(a) aluno(a) **VICTORIA AMÂNCIO VIDERES** e **WILLIAM DE SOUSA FERNANDES** para defesa pública de Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado **Comunicação na Administração Pública Municipal: um estudo na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa**, requisito obrigatório para a obtenção de título de Bacharel em Administração. Constituíram a banca os professores: **Vorster Queiroga Alves** (orientador(a)), **Maria de Fátima Nóbrega Barbosa** (examinador(a)) e **Luma Michelly Soares Rodrigues Macri** (examinador(a)). Após a exposição oral, o(a) candidato(a) foi arguido(a) pelos componentes da banca que reuniram-se, reservadamente, e decidiram que o trabalho foi considerado aprovado, com a média 9,0. Para constar, lavrei a presente ata que, aprovada por todos, vai assinada por mim, Orientador(a) e pelos membros da banca.

Assinaturas:

VORSTER QUEIROGA ALVES

Orientador(a)

MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARBOSA

Examinador(a)

LUMA MICHELLY SOARES RODRIGUES MACRI

Examinador(a)

VICTORIA AMANCIO VIDERES
WILLIAM DE SOUSA FERNANDES

**COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: Um estudo na
Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa**

Aprovado em 07 de maio de 2024.

Prof. Dr. Vorster Queiroga Alves

Orientador

Prof.^a Dr.^a Luma Michelly Soares Rodrigues Macri

Examinadora

Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

Examinadora

RESUMO

Com o objetivo de avaliar o processo de comunicação institucional na Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Sousa-PB, o estudo aborda o processo de comunicação institucional da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Sousa, classificado como pesquisa aplicada, exploratória e descritiva. Utilizando uma abordagem qualitativa e metodologia documental, concentrou-se na análise do Sistema de Informação ao Cidadão (SIC) implementado na prefeitura. A pesquisa envolveu a observação dos registros de atendimento do SIC de 2020 a 2022. Os resultados da pesquisa sobre o atendimento na Secretaria de Administração da Prefeitura de Sousa revelam o impacto da pandemia de COVID-19 nos padrões de demanda por serviços administrativos. Ao analisar os atendimentos no período, observa-se variações mensais significativas, com picos durante períodos de restrições. O aumento progressivo nos atendimentos ao longo dos anos indica uma crescente demanda por informações, influenciada pelo contexto socioeconômico e políticas governamentais. Em 2022, houve um aumento expressivo seguido por uma queda, refletindo a sensibilidade do serviço às condições externas, especialmente às medidas de distanciamento social. A análise da comunicação na Secretaria de Administração de Sousa destaca a necessidade de uma gestão sistemática e eficaz. A variedade de canais oferece oportunidades, mas também desafios de coordenação. Essas conclusões são fundamentais para aprimorar a gestão pública, promovendo transparência e eficiência. No entanto, reconhece-se a necessidade de investigações futuras para entender melhor a interação dos cidadãos com a prefeitura, visando melhorias contínuas na comunicação institucional para beneficiar a comunidade e a gestão pública.

Palavras-chave: Comunicação; Administração Pública; Secretaria de Administração.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública abrange variados setores da sociedade, onde o Estado é responsável pelo agrupamento de agentes, serviços e órgãos, visando a satisfação coletiva na educação, cultura, segurança, saúde e outras áreas, buscando desenvolvimento e equilíbrio, detém prerrogativas e sujeições, com o fito de suprir as necessidades decorrentes do interesse coletivo, o que permite, muitas vezes, em virtude da supremacia do interesse público sobre o particular, o condicionamento ou limitação do exercício de direitos e liberdades individuais. (Chaves; Albuquerque, 2019).

O artigo 18 da Constituição Federal de 1988, apresenta os quatro entes federativos – União, Estados, Distrito Federal e Municípios – que compreendem a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil, todos com sua autonomia. A União se organiza pela Constituição Federal, os Estados pelas constituições estaduais e os Municípios através das leis orgânicas, cada um tem um documento próprio de organização, tendo autonomias legislativas, dentro de suas competências, podendo legislar sobre determinados assuntos, mas com limitações das competências fixadas pela Constituição, como também são apresentadas as jurisprudências que as esferas possuem em comum (Brasil, 1988).

A União limita-se a legislar sobre normas gerais, não excluindo a jurisprudência dos Estados e Municípios em suplementar esses regulamentos, como também possuem competência plena de legislatura em sua circunscrição quando não há a existência de uma lei federal, e estadual com relação aos Municípios. Em outros casos, a eficácia das normas estaduais e municipais é suspendida quando estas vão à contramão de uma lei federal (CF, 1988).

A administração pública municipal é constituída pelo Poder Executivo e Poder Legislativo, sendo representados pelo Prefeito e Câmara dos Vereadores, respectivamente, onde os ocupantes destes cargos são encarregados pelo andamento do município, sendo estes as menores divisões administrativas. Dentre suas responsabilidades, algumas são mais importantes, sendo o cumprimento dos princípios básicos administrativos e a garantia dos direitos fundamentais (Cunha, 2019).

A comunicação na administração pública trata-se do processo que tem o compromisso de propiciar uma gestão aberta, habilitando canais, meios e recursos que permitam a atuação da sociedade, viabilizando a comunicação de interesse público entre ambas as partes, devendo ser racional, ágil e adequada às necessidades de cada cidadão (Matos, 2013), tornando-se um

importante instrumento estratégico para melhorar a afinidade entre os servidores e, dos servidores com seus superiores, assim como, é peça fundamental na tomada de decisões corretas. Tais aspectos influenciam diretamente no desenvolvimento das estratégias de trabalho interno da administração pública.

Entre os órgãos da Administração Pública Municipal, a Secretaria de Administração, de acordo com sua legislação, possui a competência de coordenar e gerenciar atividades que estejam relacionadas com os recursos humanos, patrimônio, arquivo, contratos, convênios e demais formas legais que são pactuadas com a Prefeitura Municipal (Sousa, 2003). O bom funcionamento depende de decisões dos secretários para o aperfeiçoamento do fluxo e agilidade dos processos, onde a comunicação adentra, na qual a interação e o diálogo proporcionados entre os departamentos como forma de organização das informações tornam os procedimentos com participação mais consciente e ativa (Lemos, 2011). Alcançando esses objetivos, as atividades comunicativas levam os indivíduos a atingir, compreender e compartilhar a informação de maneira integral.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A Secretaria Municipal de Administração (SECAD) fica localizada no Paço Municipal, sede da Prefeitura Municipal de Sousa, e tem como função executar, de forma centralizada as atividades inerentes aos registros, assentamentos e controle funcionais dos servidores, prepara folha de pagamento e controlar a sua execução. A SECAD é o órgão de Natureza Instrumental com o encargo da coordenação geral da política municipal de recursos humanos, material, patrimônio, organização e métodos, documentação, arquivo e comunicações.

De acordo a Prefeitura Municipal de Sousa, compete ao Secretário de Administração as seguintes atribuições.

Planejar, coordenar, executar, controlar e definir prioridades políticas e administrativas no âmbito de sua área de atuação, em conformidade com as competências estabelecidas pela legislação pertinente e de acordo com o plano de governo municipal; Assessorar o Prefeito na gestão e equacionamento dos problemas da municipalidade, sugerindo medidas político-administrativas que contribuam para soluções viáveis e adequadas; Realizar estudos e pesquisas relacionadas às atividades de sua área, utilizando documentos e outras fontes de informações, analisando junto à equipe, os resultados dos métodos utilizados, para ampliar o campo de conhecimento e prover a secretaria de modo a satisfazer o atendimento das necessidades globais; Levantar as necessidades e definir objetivos relativos à sua área de atuação, provendo custos em função dos projetos e propostas, visando ao cumprimento de normas legais estabelecidas; Analisar e aprovar projetos através de leitura, discussão e decisão junto à equipe, para avaliar o cumprimento das diretrizes do programa de governo; Desenvolver e aprimorar contatos com outros órgãos públicos, recebendo reivindicações, analisando e propondo soluções, para assegurar o pleno atendimento

dos mesmos e do interesse do município; Prestar informações ao prefeito sobre o desenvolvimento dos serviços e os resultados atingidos, elaborando relatórios ou outros meios, para possibilitar a avaliação das políticas de governo; Analisar e emitir parecer, quando necessário sobre processos administrativos de sua competência; Promover e deliberar sobre a informatização da secretaria; executar outras tarefas correlatas determinadas pelo Prefeito Municipal (Prefeitura de Sousa, 2022).

A boa comunicação faz com que o trabalho entre as repartições municipais transcorra sem falhas nos procedimentos necessários aos cidadãos que interessam, tentando viabilizar esse caminho entre as partes, diminuindo as barreiras e garantindo a eficiência. Com a quantidade de incumbências que todas as secretarias possuem, a comunicação deve ser fator fundamental entre todos os servidores para o cumprimento dos serviços com certa brevidade, sendo ponto de vigilância, a fim de evitar falhas no fluxo dos processos que podem acarretar problemas, como o excesso ou omissão de informação e o despreparo e/ou desatenção do receptor designado no serviço público (Lucena, 2011).

Diante do pressuposto de que o processo de comunicação na administração pública é crucial para a eficiência na prestação de serviços à sociedade, surge o questionamento central desta investigação: **Como ocorre o processo de comunicação institucional na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o processo de comunicação institucional na Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Sousa-PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear o fluxo de comunicação da secretaria;
- Identificar as etapas do processo de comunicação na secretaria de administração;
- Identificar as ações de planejamento utilizadas pela secretaria de administração no processo de comunicação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A comunicação nos órgãos da administração pública deve ser coerente, coesa e eficaz, sempre promovendo a instituição, sendo direcionada à população, exigindo equidade e objetividade, atributos que decorrem da constituição que dispõe no Art. 37 da CF “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (CF, 1988).

A relevância e atualidade do tema Comunicação na Administração Pública se deve ao fato de que a comunicação, enquanto processo estratégico, é uma necessidade nos dias atuais, sobretudo porque envolve decisões que refletem diretamente no bem-estar da sociedade (Candeias, 2016). Soma-se ao fato de que as transparências das ações da administração pública são refletidas através da efetividade dos serviços que chegam à sociedade, o que exige comunicação integrada entre os diferentes órgãos, fortalecendo os processos organizacionais e melhorando a imagem e credibilidade da administração pública junto aos cidadãos (Candeias, 2016; Brinca, 2012; König, 2012).

A comunicação coesa facilita toda a comunicação nos órgãos públicos, atingindo as secretarias, o público, os cidadãos e os servidores, os quais estes devem ser conhecedores das suas respectivas funções, evitando falhas principalmente entre departamentos e na prestação de serviços (Coelho *et al.*, 2018).

Na literatura e nos estudos de Duarte (2006); Silva *et al.*, (2009) e Lima (2017), fazem referência à importância da comunicação na Administração Pública e os impactos de uma má comunicação nos processos organizacionais. Desse modo, em um órgão que é responsável pelos procedimentos administrativos, de controle e gerenciamento da administração pública municipal, a comunicação deve ser um fator bastante enfatizado e prezado pelos seus representantes, a fim de estabelecer o bom desempenho das atividades e prestar um serviço de qualidade ao público.

Assim, compreender o processo de comunicação e os resultados oriundos desse trabalho são de grande valia para os profissionais da SECAD, como também de outros departamentos, auxiliando no acompanhamento de resultados e identificando pontos de melhorias, a fim de ajudar a direcionar o processo de comunicação no setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No contexto da Administração Pública, especialmente em nível municipal, a eficácia da gestão se entrelaça com a habilidade de gerenciar e otimizar o processo de comunicação nas

organizações. Este processo abarca não apenas a comunicação interna e institucional, mas também a comunicação integrada, que se torna fundamental para garantir a coesão e a transparência no funcionamento das instituições públicas. Nesse cenário, compreender a dinâmica da comunicação no setor público torna-se essencial para promover a efetividade das políticas e serviços oferecidos à comunidade. Nesta fundamentação teórica, exploraremos os elementos-chave desses conceitos, destacando suas inter-relações e importância no contexto da gestão pública contemporânea.

2.1 Administração Pública

A Administração Pública detém de várias definições, compreendendo-se de todo um conjunto estruturante, a fim de cumprir os objetivos de interesse público e político. No sentido mais amplo, o governo, a estrutura administrativa e a administração formam todo o aparelho da máquina pública. Com suas funções administrativas, para executar programas de governo e demais ações, é constituído um sentido mais estrito (Paludo, 2012, p. 20).

No Brasil, a administração pública passou por várias reformas, iniciando em 1930 com a primeira mudança do serviço público, e é de fundamental importância lembrar o desenvolvimento e os avanços que teve durante todos esses anos, compreendendo a parte da evolução sócio-histórica do país (Pinho Junior, 2016).

Mendonça e Holanda (2016, p. 219) trazem uma forma de analisar a atuação da Administração Pública na atualidade:

O entendimento contemporâneo da atuação da Administração Pública não deve ser analisado sob um prisma somente formal, com a finalidade de executar os mandamentos normativos que lhe são apresentados, mas deve-se analisar sob uma maior perspectiva, pois o que a torna peculiar em relação às outras esferas do poder é a capacidade-dever de satisfazer os imperativos legais em relação aos administrados.

Alexandrino e Paulo (2005) definem a Administração Pública como um instrumento necessário para tornar concretos os objetivos do Estado, na qual compreende um conjunto de órgãos e instituições que são encarregadas por essa tarefa. Os autores ainda asseveram que a Administração Pública se conceitua por meio das atividades, tanto das organizações governamentais, responsáveis por construir os planos de ação do Estado, quanto às organizações administrativas, incumbidas por colocá-los em prática.

Franco, Silveira e Oliveira (2021, p. 168) enfatizam as obrigações da Administração Pública e de seus representantes:

A Administração Pública possui, além do direito, o dever de preservar seus bens, assim como toda a estrutura administrativa na qual está inserida. Suas atribuições vão desde cuidar dos bens patrimoniais que possui, a administrar a política administrativa

existente e organizar novas implementações. Dentro deste contexto, verifica-se que o gestor público enquanto símbolo representativo da Administração e baseado na qualidade atribuída ao seu cargo, deve administrar e controlar os resultados de sua área de atuação, sempre baseado na legalidade dos atos administrativos.

Logo, o conceito de Administração Pública é amplo e muitas são suas atribuições e sua essência está fundamentada nos seus princípios básicos presentes no artigo 37 da Constituição Federal, na qual todos os órgãos administrativos devem pautar-se, sempre com o propósito maior de atender aos interesses da coletividade. Isso significa que seu conjunto de atribuições e ações devem ser orientadas para atender as demandas da sociedade através de processos céleres, objetivos e transparentes, o que requer processos de comunicação efetivos entre os diferentes órgãos da administração pública.

2.2 Administração Pública Municipal

Desde a primeira Constituição do Brasil, em 1824, os municípios foram conquistando relevância, porém, de Constituição em Constituição, os padrões dos municípios atuais foram idealizados apenas na Carta Magna de 1988, a qual outorga ao município a condição de “[...] entidade estatal, político-administrativa, com personalidade jurídica, governo próprio e competência normativa” (Meirelles, 1993, p. 116), fortalecendo a sua autonomia.

Costa (2014) afirma que o Município se desenvolve a real relação entre sociedade e poder público, motivo pelo qual é o fundamento da organização política democrática, o que envolve a disposição de atribuições no que se refere a assuntos de interesse local.

O município decorre do Poder Executivo e Legislativo, respectivamente, sendo exercidos pela Prefeitura e Câmara dos Vereadores, que precisam desenvolver suas atividades de forma harmônica e interdependentes, observando os limites do uso do poder para que não ocorram excessos no desempenho de suas atribuições e busca do bem comum (Montesquieu, 1987).

A administração municipal é dividida em secretarias, as quais operam e planejam as atuações a serem efetuadas e órgãos que efetivam os atos textualmente ditos. O orçamento municipal é estabelecido pela Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, sendo o aparato que o município utiliza para designar os recursos nas diversas áreas, pois conforme Cavalcante (2007, p. 17), “[...] o instrumento básico do contrato político inerente às relações entre governo e cidadãos. Ao definir os fundos públicos, mediante a fixação dos impostos ou outros meios, o orçamento transforma-se no mecanismo central de controle público sobre o Estado”.

A autonomia dos Estados-membros e dos Municípios se mostra relativa, porque se entende uma autonomia meramente administrativa, subordinada ao poder soberano da Federação, detentora de personalidade internacional, um dos caracteres fundamentais da soberania (Júnior, 2012).

Assim, a Constituição de 1988 legitimou um federalismo tridimensional, concedendo autonomia e garantia aos municípios brasileiros, que na visão de Magalhães (2010).

A partir da Constituição de 1988, os municípios brasileiros não só mantêm sua autonomia, como conquistam a posição de ente federado, podendo, portanto, elaborar suas Constituições municipais (chamadas pela Constituição Federal de leis orgânicas), auto organizando o seu poder executivo se Legislativo e promulgando sua Constituição sem que seja possível ou permitida a intervenção do Legislativo estadual ou federal para a respectiva aprovação. O que ocorrerá com as Constituições municipais será apenas o controle a posteriori de constitucionalidade, o mesmo que ocorre com os Estados-Membros.

Deste modo, a Administração Pública Municipal tem como competência o interesse local, como é expressado no artigo 30 da Constituição Federal, exercendo suas atribuições por meio das secretarias, departamento e serviços. Sendo configurada e determinada conforme as necessidades de bens e serviços públicos de acordo com as peculiaridades locais, toda essa estrutura só consegue funcionar de forma efetiva, garantindo a prestação de serviços à sociedade através da integração entre os diferentes órgãos e secretarias, o que exige comunicação clara, célere e transparente.

2.3 Processo de Comunicação nas Organizações

A comunicação tem forte impacto na integração da equipe de trabalho, especialmente na busca de resultados, sendo extremamente importante para serem discutidos e entendidos os diferentes processos e relações no ambiente organizacional. Toda comunicação começa com o emissor e termina com o receptor, entre eles existe a mensagem a ser passada, o canal que está sendo utilizado, decodificação e o feedback. Para Berelson e Steiner (apud Barbosa; Rabaça, 1995, p. 152) a comunicação é a “transmissão de informações, ideias, emoções e habilidades etc., por meio do uso de símbolos – palavras, imagens, figuras, gráficos e etc.”. Esta definição corrobora com Fearing (apud Barbosa; Rabaça, 1995), o qual define a comunicação como aquilo que incita um significado habitual, mediante uso de signos e símbolos, bem como a reação entre o comunicador e o intérprete.

Em outras palavras, de acordo com Robbins (2003), a comunicação se inicia através do emissor que codifica uma mensagem por meio do pensamento a qual pode ser expressa pela

fala, gestos ou escrita. Em seguida, essa mensagem trafega através de um canal, formal ou informal, até o receptor, que a decodifica, apesar dos ruídos que podem interferir na interpretação da mesma. Por fim, o feedback do processo busca verificar se a mensagem foi enviada e interpretada de forma correta, conforme pode ser observado na Figura 1.

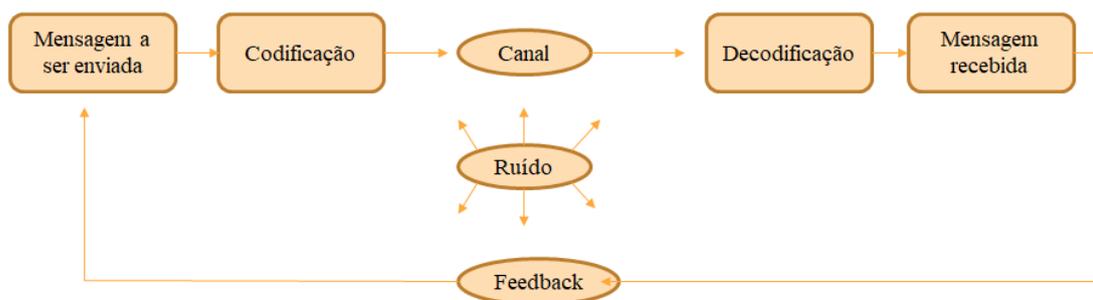


Figura 1- Processo de comunicação
Fonte: Adaptado de Robbins (2003)

Os fluxos em que a comunicação acontece também são importantes para a efetiva entrega e interpretação da mensagem e são fundamentais para orientar a atuação dos membros da organização com relação às suas responsabilidades e necessidades da empresa. Ademais, os meios em que a comunicação e transmissão são partes importantes para a operacionalização de atividades, diante dos desafios que são impostos às organizações (Martino, 2001).

Desse modo, a classificação da comunicação organizacional, destacada por Duarte e Braga (2012), pode ser definida de acordo com o fluxo, ou seja, a direção:

- Comunicação descendente - ocorre no sentido direção aos colaboradores;
- Comunicação ascendente - ocorre no sentido subordinado aos superiores;
- Comunicação horizontal - ocorre entre níveis hierárquicos pertencentes a um mesmo grau;
- Comunicação transversal - ocorre em todas as direções.

A comunicação atende algumas funções, a informativa e motivacional, a emocional e controle. A informativa orienta os processos de tomada de decisão, enquanto a motivacional esclarece aquilo que deve ser feito. A função emocional é uma forma de expressão de sentimentos como frustrações e emoções e, por fim a função controle está relacionada com o controle do comportamento das pessoas nas organizações (Robbins, 2003).

Nesse sentido, para que a comunicação aconteça de forma correta, a liderança e a gestão têm importância fundamental ao promover a circulação efetiva de informações no ambiente organizacional. Isso contribui para engajar a equipe nos processos e na missão organizacional, suavizando conflitos e conduzindo o alcance de resultados.

No caso da Administração Pública, esse processo é essencial para a prestação de serviços de qualidade e para melhor atender às demandas dos cidadãos que esperam e recorrem à administração pública para resolverem seus problemas (Brinca, 2012). Dessa forma, a comunicação, seja na administração pública ou privada, é um instrumento estratégico que permite que a organização expresse suas necessidades e oriente o processo de tomada de decisão e linhas de atuação.

2.4 Comunicação Integrada

A comunicação integrada nasceu com o desígnio de atrelar as várias tarefas de comunicação dentro da organização. A integração dessas tarefas foi possível graças ao trabalho conjunto dos profissionais da área, assegurando a correlação da linguagem usada e a racionalização das tarefas (Cabral *et al.*, 2009).

Além disso, a Comunicação Integrada também ajuda a construir e fortalecer a identidade da marca, pois reforça os valores, propósitos e personalidade da empresa em todas as suas manifestações comunicacionais. Dessa forma, o público passa a perceber a marca como uma entidade coesa, confiável e autônoma (Zan, 2011).

Segundo Vianna (2008), existem dois princípios básicos para a prática da comunicação integrada: a inclusão total da alta direção e a admissão da comunicação na tomada de decisão organizacional, haja vista que, a comunicação passa a ser vista como estratégica, necessitando estar implantada nos processos de planejamento organizacional. Casali (2002) afirma que, na análise organizacional, o significado de comunicação integrada considera diferentes áreas como o emprego de análises, comunicação e técnicas de avaliação.

De acordo com Cabral *et al.*, (2009) a comunicação guia suas atividades a partir dos resultados das avaliações feitas, colaborando para o sucesso das metas estabelecidas pela organização. Os métodos de análise examinam a validade dos processos. Dessa forma, no decorrer da aplicação da análise, comunicação e das técnicas de avaliação, a administração vai fazer uso das informações, das instruções e das contribuições, aplicadas na comunicação integrada (Kunsch, 2003).

Comunicação integrada corresponde a um conjunto estruturado de esforços, atividades, processos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou órgão público, com o intuito de somar valor e de firmar a sua imagem a um determinado público, bem como a sociedade em geral (Breda *et al.*, 2020).

Em tese, a comunicação integrada em um órgão público ou privado, trata-se do processo em que todas as suas comunicações praticadas e suas informações têm um único intuito. A comunicação integrada só é possível, quando as funções estratégicas das ações de comunicação praticadas na empresa se ordenem e se agrupem de forma ininterrupta (Lage *et al.*, 2014).

De acordo com Wittel (2017), as vantagens da comunicação integrada dentro de uma empresa podem ser vistas tanto no ambiente externo quanto no interno, mostrando o valor dessas ações para o desenvolvimento do negócio, onde se é possível afirmar que a integração:

- a) Reduz despesas com ações ineficazes;
- b) Constrói de forma efetiva o posicionamento da marca;
- c) Diminui a ocorrência de boatos entre os colaboradores;
- d) Reduz a rivalidade entre times;
- e) Aumenta os resultados positivos.

Na comunicação integrada, os aspectos da comunicação trabalham em conjunto, entre os principais elementos que podem ser usados, destacam-se: Assessoria de Imprensa; Relações Públicas; Publicidade e Propaganda; *Marketing*; Comunicação Interna (FSB, 2020).

O principal objetivo da Comunicação Integrada é criar uma sinergia entre todas as formas de comunicação, de modo que elas se reforcem mutuamente a mensagem que a empresa deseja transmitir. Isso é importante porque, em um mundo onde os consumidores são bombardeados por informações constantemente, uma mensagem consistente e registrada aumenta a probabilidade de ser notada, compreendida e lembrada pelo público (Sarmiento, 2008).

Para Content (2018), os principais objetivos e fundamentos da comunicação integrada que ajudam a entender melhor como essa estratégia é importante para as empresas são:

- a) **Consistência:** O primeiro objetivo da comunicação integrada é dar firmeza à marca. Isso significa que todos os meios de comunicação devem trabalhar de forma conjunta. Cada ponto de interação seguindo o mesmo padrão.
- b) **Coerência:** A falta de coerência na comunicação exemplo pode custar a venda do produto ou do serviço, mas não é só isso, um possível cliente que não foi bem atendido ou que não entendeu as características do produto, ou o método do serviço, vai procurar outras opções no mercado, além de repassar sua opinião para outras pessoas. Por isso, a importância de todos os canais de comunicação serem coerentes.

c) Continuidade: É uma das estratégias de comunicação que trabalha a continuidade através de envio de *e-mails marketing*. Todas as mensagens dos *e-mails* são desenvolvidas como se narrassem uma história. A continuidade nas estratégias de comunicação deve ser muito bem empregada para que os clientes fiquem satisfeitos e permaneçam em contato com a empresa, mesmo após encerrar sua compra.

d) Complementaridade: Um canal de comunicação deve complementar o outro. Um cliente pode ver um produto ou serviço em uma rede social e ser encaminhado para o site da empresa, posteriormente acessar o *chat* e passar a ter um atendimento virtual com uma pessoa física. Todos esses caminhos de comunicação integrada, ajudam as empresas a obterem mais sucesso nas estratégias de *marketing*.

A comunicação integrada é importante para que a empresa possa transmitir sua mensagem de forma clara, coerente e consistente, criando um relacionamento mais sólido e duradouro com os clientes. Além disso, ao integrar os diferentes canais de comunicação, a empresa pode maximizar o impacto de suas estratégias de *marketing* e alcançar melhores resultados em suas campanhas (Content, 2018).

A Comunicação Integrada é uma abordagem estratégica que requer planejamento cuidado e trabalho em equipe entre os diferentes setores da empresa. Quando bem executada, essa estratégia pode fornecer resultados elevados, aumentando o reconhecimento da marca, a fidelização de clientes e o alcance dos objetivos de *marketing* e comunicação (Crescitelli; Shimp, 2023).

2.5 Comunicação Interna e Institucional

A comunicação interna de uma empresa é a interação que a organização sugere com seus colaboradores igualmente entre eles com o propósito de comunicar, ensinar, adotar e incentivar condutas positivas e consolidar a cultura organizacional (Martins, 2012).

Ao passo que a comunicação interna é limitada ao ambiente da empresa, a comunicação institucional envolve tanto o público interno quanto externo. A finalidade desta não é vender diretamente um produto ou serviço, mas divulgar a opinião da empresa de acordo com sua missão, visão e valores (Dias, 2014).

A comunicação nas instituições públicas pode ser considerada uma área que tem o dever de informar e ouvir os cidadãos, ou seja, estabelecer diálogo, promover o debate público e a prestação de serviços (Barroso, 2013). O conceito tem evoluído no Brasil, principalmente pelo impulso dado pela democracia e pelas transformações ocorridas no início da década de 80. As mudanças fizeram com que os cidadãos passassem a desempenhar uma maior pressão sob o Estado, com o intuito de poder ter acesso às informações de interesse de todos (Liberato, 2011).

A primeira alternativa do uso da comunicação pública pode ser interpretada como a comunicação desenvolvida na esfera pública, onde são discutidos os temas de interesse público. Outra ideia é a caracterização de comunicação pública, realizada por meio do sistema de rádio. Outro caminho de comunicação pública reporta-se a comunicação feita pelo governo que é tido como principal responsável em informar o cidadão (Liberato, 2011).

2.6 Comunicação no Setor Público

Presente nos órgãos públicos, a comunicação é o instrumento empregado pelos órgãos para agregar valores, buscando potencializar a qualidade dos resultados e assegurar que seus objetivos, internos e externos, sejam obtidos. Dessa forma, fica clara a importância da comunicação para o desenvolvimento das atividades. É através da comunicação que são decididas novas funções, novas decisões e estratégias que façam da comunicação uma estrutura cada vez mais ágil e eficaz (Lima, 2017).

O conceito de comunicação pública tem origem no conhecimento de comunicação governamental, é o processo que promove uma gestão aberta, com recursos que facilitam o desenvolvimento da comunicação de interesse público e o envolvimento de toda a sociedade. A evolução da comunicação no setor público está associada ao início da democracia a partir da década de 1980. Na época do regime militar, surgiu o sistema de comunicação social, cujos focos eram propaganda e censura (Duarte, 2009). Com a redemocratização e o fim da repressão e da censura, passou a ser essencial que os governos estabeleçam vias de comunicação abertas aos cidadãos e que o governo possa ter acesso, colaborando com o desenvolvimento de suas atividades (Lage *et al.*, 2014).

Segundo Abreu (2019), somente no fim da década de 1990 deu-se início ao debate sobre comunicação no setor público no Brasil, na época em que a democracia estava se consolidando no país, almejava-se uma comunicação alinhada ao novo cenário político do país e que colaborasse com o desenvolvimento da cidadania. Assim, em função do novo modelo político

brasileiro, pode-se afirmar que a comunicação no setor público é vista por grande parte dos estudiosos como um conceito em construção e constante desenvolvimento.

Assim sendo, pode-se entender que o conceito de comunicação pública existe apenas em ambientes democráticos, com promoção à cidadania, contribuindo para uma nova compreensão do cenário político e da política de comunicação. A comunicação pública se identifica pelo acesso aos meios de comunicação, atuação da sociedade, pelo entendimento de cidadania e, especialmente, pelo foco no interesse público (Lage *et al.*, 2014).

Segundo Koçouski (2012), através da comunicação pública é possível idealizar ações que ajudem na formação da sociedade, para a discussão de assuntos de utilidade pública e para as práticas do governo. É característica da comunicação pública fornecer informação e viabilizar meios para que as demandas da sociedade possam ser respeitadas, considerando o cidadão além de receptor, um criador de informação.

A comunicação dentro dos órgãos públicos busca melhorias para o desenvolvimento do trabalho no órgão, é importante destacar que a falta e a má comunicação trazem prejuízos que podem variar desde a baixa produtividade no trabalho até a perda da qualidade de vida, já que o indivíduo acaba ficando desgastado, estressado, sentindo-se desmotivado para o trabalho o que diminui sua produtividade e sua interação com a equipe de trabalho (Lima, 2017).

3 METODOLOGIA

O presente estudo é classificado quanto a natureza, objetivos, procedimentos técnicos e abordagem do problema de pesquisa. A natureza da pesquisa é tida como aplicada uma vez que aponta soluções para o problema apresentado e esta investigação tem como objetivo avaliar o processo de comunicação institucional da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Sousa-PB

3.1 Tipo de Pesquisa

Com relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias (Cervo; Brevian; Silva, 2007). Diferentemente da exploratória, a pesquisa descritiva, segundo Barros e Lehfeld (2007), não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, na sua natureza, características, causa, relações e conexões com outros fenômenos.

No que se refere aos procedimentos técnicos se caracteriza como bibliográfica, sendo um procedimento de pesquisa que significa analisar determinado assunto com base no que foi escrito sobre ele em materiais publicados por diversos autores, colocando o pesquisador em contato com tudo que já foi produzido sobre aquela área. A pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como constituir-se no passo inicial de outra pesquisa (Andrade, 2017).

Quanto a abordagem do problema classifica-se como qualitativa, pois Prodanov e Freitas (2013) classificam como investigação em que a origem dos dados vem do próprio ambiente de estudo com um contato direto, sem a intenção de manipulação por parte do pesquisador, pois não necessita de procedimentos estatísticos.

Na metodologia adotada para este trabalho, a pesquisa é de natureza documental, concentrando-se na obtenção de dados relativos ao sistema SIC (Sistema de Informação ao Cidadão) implementado e em funcionamento na Prefeitura de Sousa.

A abordagem documental permitiu analisar registros, relatórios e documentos oficiais relacionados ao atendimento realizado por meio do SIC, visando compreender o alcance na disponibilização de informações públicas aos cidadãos. Esta metodologia se mostra apropriada para investigar a operação e os resultados do sistema de comunicação existente, fornecendo uma base sólida para a análise e discussão dos resultados obtidos.

3.2 Universo e Amostra

O universo do presente trabalho se concentra na Secretaria de Administração do Município de Sousa, abrangendo todas as facetas da sua comunicação institucional. Esta abordagem se justifica pela centralidade da Secretaria de Administração na estrutura governamental municipal, sendo responsável por coordenar diversos aspectos administrativos, incluindo recursos humanos, gestão financeira e logística. Ao focar a Secretaria de Administração como universo do estudo, é possível investigar profundamente os processos comunicacionais no órgão, identificando como as informações são geradas, transmitidas e recebidas dentro da administração pública municipal.

Por sua vez, a amostra consiste nos diversos elementos e atores que compõem a Secretaria de Administração de Sousa. Isso engloba desde os funcionários de diferentes níveis hierárquicos até os documentos oficiais, canais de comunicação internos, bem como as interações com outras secretarias e órgãos governamentais. Ao selecionar essa amostra, busca-se obter uma representação significativa e abrangente da dinâmica comunicativa dentro da

Secretaria de Administração, permitindo uma análise detalhada e precisa dos processos de comunicação nesse contexto específico.

Foram realizadas observações dos registros de atendimento do SIC da Prefeitura de Sousa, abrangendo o período de 2020 a 2022. Essa análise retrospectiva dos dados de atendimento permitiu identificar e compreender a frequência, os tipos de demandas e a eficiência do SIC ao longo desse período. Ao observar os itens de atendimento constantes no sistema durante esse intervalo de tempo, busca obter *insights* valiosos sobre a dinâmica e a evolução do serviço de comunicação pública oferecido pela administração municipal. Essa abordagem temporal ampla e detalhada contribui para uma análise abrangente e embasada sobre a efetividade e a relevância do SIC no contexto da gestão pública municipal.

Além disso, é importante ressaltar que, até o momento de encerramento da pesquisa, abril de 2024, os relatórios referentes ao ano de 2023 ainda não estavam disponíveis, o que impacta diretamente na análise temporal desta pesquisa. Logo, esta decisão metodológica foi tomada considerando não apenas a relevância dos anos selecionados, mas também as limitações temporais impostas pela disponibilidade dos dados.

3.3. Instrumento de Coleta de Dados

No contexto da avaliação dos canais de comunicação institucional da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa, foi utilizado um método combinado de pesquisa documental e revisão bibliográfica. A pesquisa documental envolveu a análise de registros, relatórios e documentos oficiais da Secretaria, incluindo políticas de comunicação institucional e relatórios de atividades. Esses dados forneceram uma compreensão da estrutura e dos processos de comunicação da Secretaria. Além disso, foi realizada uma revisão bibliográfica, consultando obras de autores especializados em organizações públicas e comunicação pública. Essa abordagem metodológica permitiu uma análise crítica e fundamentada sobre a disponibilização do acesso à informação dentro da Secretaria de Administração.

Para a coleta de dados referente à avaliação dos canais de comunicação institucional da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa, foram empregados dois métodos principais: pesquisa documental e revisão bibliográfica. Na pesquisa documental, foram analisados registros, relatórios e documentos oficiais da Secretaria, incluindo políticas de comunicação institucional e relatórios de atividades, obtidos diretamente dos arquivos da instituição e do sistema de atendimento ao cidadão (SIC), referente aos anos de 2021 a 2022.

Já na revisão bibliográfica, foram consultadas obras de autores especializados em organizações públicas e comunicação pública, acessadas através de bibliotecas físicas e digitais, bem como plataformas acadêmicas confiáveis. Essa abordagem metodológica combinada permitiu uma análise abrangente e embasada sobre a eficácia dos canais de comunicação da Secretaria de Administração.

De acordo com os preceitos da comunicação pública, é essencial considerar o colaborador ou funcionário como o primeiro representante da comunidade dentro de uma organização pública. Apesar de reconhecermos que diversos fatores internos podem afetar essa interação com os cidadãos, não podendo expandir a investigação para além do escopo do SIC, limitando a análise a fonte descrita de informação consultada.

3.4 Tratamento dos Dados

O processo de observação e análise dos dados foi realizado no primeiro semestre de 2024 e os resultados obtidos foram ilustrados por meio de gráficos e tabelas desenvolvidos utilizando planilha eletrônica, apresentando uma análise geral dos resultados obtidos.

No processo de observação e análise dos dados, buscou uma compreensão aprofundada dos fenômenos estudados, explorando suas nuances e contextos subjacentes, proporcionando uma visualização clara e objetiva das conclusões alcançadas durante o estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de analisar o Gráfico de Relatório Estatístico de Atendimento da Secretaria de Administração, representado pelos anos de 2020 a 2022, é importante considerar o contexto em que esses dados foram coletados. Durante esse período, enfrentou-se uma crise global da COVID-19, que impactou significativamente todos os setores da sociedade, incluindo a administração pública. É crucial reconhecer que as mudanças observadas nos números de atendimento podem ser atribuídas, em parte, às medidas de distanciamento social e restrições impostas para conter a propagação do vírus, o que influenciou diretamente os padrões de demanda por serviços administrativos. Logo, ao interpretar os dados, considera-se os efeitos desse cenário excepcional sobre o volume e a natureza dos atendimentos registrados.

Antes de apresentar os resultados das Tabelas 1, 2 e 3 do Relatório Estatístico de Atendimento da Secretaria de Administração, é essencial contextualizar a compilação desses

dados. As tabelas detalham o número mensal de atendimentos registrados ao longo dos anos mencionados.

Durante os anos de 2020 e 2021, os atendimentos foram realizados principalmente *on-line*, via *e-mail* institucional, devido a pandemia da COVID-19. Os atendimentos estão categorizados como "Abertos", "Em Andamento" e "Atendidos". Cada mês é representado nas tabelas, permitindo uma visão ampla do volume e da distribuição dos atendimentos ao longo dos anos. A análise desses números pode oferecer *insights* valiosos sobre as demandas e o desempenho da Secretaria de Administração ao longo desse período, facilitando a identificação de padrões e tendências ao longo do tempo.

Ao observar as tabelas, nota-se que os atendimentos registrados variam de mês para mês, refletindo possíveis flutuações na demanda por serviços administrativos ao longo dos três anos. Os números apresentados indicam que a secretaria lidou com uma quantidade significativa de atendimentos ao longo do período, com diferentes níveis de complexidade e status de conclusão. O detalhamento mensal permite uma análise mais granular do desempenho da secretaria em diferentes momentos do ano, fornecendo *insights* valiosos para a gestão e o planejamento de recursos, bem como para o aprimoramento dos processos de atendimento e comunicação com o público.

A Tabela 1 apresenta o relatório de atendimento referente ao ano de 2020 na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa. A tabela está organizada por mês e por status de atendimento, mostrando o número de solicitações recebidas e os diferentes resultados dessas solicitações ao longo do ano. O relatório estatístico é fundamental para avaliar a distribuição das demandas recebidas pelo sistema de atendimento ao cidadão (SIC) durante o período analisado.

Tabela 1 - Relatório estatístico de atendimento 2020

STATUS / MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ABERTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EM ANDAMENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ATENDIDOS	2	0	3	0	2	3	2	4	9	6	6	2

Fonte: SIC (2023)

A Tabela 1 revela uma distribuição mensal dos atendimentos registrados no SIC da Secretaria de Administração durante o ano de 2020. Os picos de demanda observados nos meses

de junho a novembro sugerem períodos de maior interação com o público, o que pode estar relacionado à sazonalidade das demandas administrativas. Esses resultados corroboram com a ideia apresentada por Lima (2017), que destaca a importância da comunicação eficaz nos órgãos públicos para o desenvolvimento das atividades e o alcance dos objetivos institucionais.

A Tabela 2 apresenta uma análise detalhada das solicitações de informação registradas no Sistema de Informação ao Cidadão (SIC) da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa durante o ano de 2021. Os dados estão segmentados por tipo de demanda, evidenciando a distribuição das principais categorias de solicitações ao longo do período analisado. Essa abordagem permite identificar as áreas de maior interesse e as necessidades mais recorrentes da população em relação à informação pública.

Tabela 2 - Relatório estatístico de atendimento 2021

STATUS / MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ABERTOS	9	1	6	1	3	5	2	1	6	2	2	2
EM ANDAMENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ATENDIDOS	6	1	6	1	3	5	2	1	6	2	2	2

Fonte: SIC (2023)

A análise desses resultados é essencial para compreender as demandas específicas dos cidadãos e orientar estratégias de melhoria na disponibilização de informações pela administração municipal, alinhando-se aos princípios defendidos por autores como Duarte (2009) e Koçouski (2012) sobre a importância da comunicação pública na promoção da transparência e participação cidadã.

A Tabela 3 apresenta um panorama das principais tendências observadas nas solicitações de informação registradas no SIC da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa ao longo do ano de 2022. Os dados são categorizados por canal de comunicação utilizado pelos cidadãos para efetuar suas demandas, destacando a preferência por meios como *e-mail*, telefone, presencial, entre outros.

Tabela 3 - Relatório estatístico de atendimento 2022

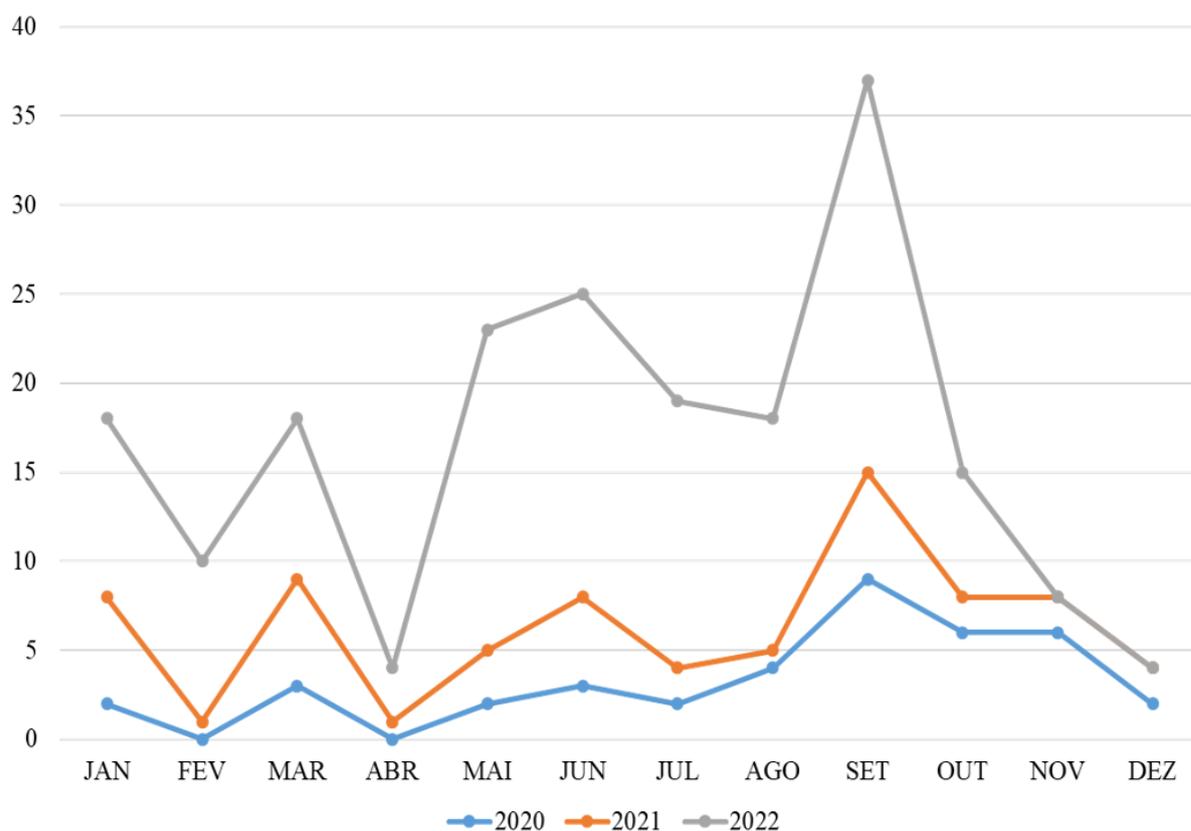
STATUS / MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ABERTOS	10	9	9	3	18	17	15	13	22	10	0	0
EM ANDAMENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
ATENDIDOS	10	9	9	3	18	17	15	13	22	7	0	0

Fonte: SIC (2023)

Essa análise detalhada revela como os cidadãos optam por interagir com a administração municipal para obter informações públicas, proporcionando *insights* valiosos para o aprimoramento dos serviços de atendimento ao público. Esses resultados corroboram com as discussões teóricas de autores como Abreu (2019) e Lage *et al.* (2014), que enfatizam a importância da comunicação pública na promoção da participação cidadã e na construção de uma gestão mais transparente e acessível.

À medida que o Gráfico 1 é explorado, observa-se um aumento no número de atendimentos ao longo dos anos de 2020 a 2022. Esse crescimento progressivo sugere uma demanda crescente por serviços administrativos durante esse período, o que pode ser influenciado por uma série de fatores, incluindo o contexto socioeconômico, mudanças nas políticas governamentais e, especialmente, os impactos da pandemia da COVID-19. A necessidade de adaptação a novas circunstâncias, a busca por informações e suporte, bem como o aumento da conscientização sobre questões administrativas, podem ter contribuído para esse aumento constante nos atendimentos registrados ao longo do período analisado.

Gráfico 1- Relatório de Atendimento: Evolução Estatística (2020-2022)



Fonte: SIC (2023)

No decorrer do ano de 2022, o relatório de atendimento revela uma variação notável, destacando-se principalmente pelo aumento expressivo entre os meses de abril e setembro. Esse crescimento pode ser atribuído, em grande parte, à continuidade das medidas de restrição social adotadas para conter a propagação da pandemia, o que resultou em uma maior demanda por serviços e atendimento público. No entanto, conforme o ano avançou e a situação sanitária começou a se estabilizar, houve uma queda acentuada nos registros de atendimento, especialmente no último trimestre do ano. Essa diminuição significativa pode ser interpretada como reflexo do relaxamento das medidas de distanciamento social e do retorno gradual à normalidade, à medida que a pandemia perdeu força e as restrições foram sendo flexibilizadas. Este padrão de variação ao longo do ano evidencia não apenas a sensibilidade do serviço de atendimento às condições externas, mas também a influência direta que eventos como a pandemia e suas consequentes mudanças nas políticas públicas exercem sobre a demanda por serviços municipais.

Diante da análise realizada, torna-se evidente a complexidade e a dinâmica inerentes ao contexto do serviço de atendimento público, especialmente sob a influência de eventos externos significativos, como a pandemia de COVID-19. A variação notável observada ao longo do ano

de 2022 reflete não apenas a sensibilidade do serviço às condições socioeconômicas e sanitárias, mas também a capacidade de adaptação e resposta por parte da administração pública municipal. Nesse sentido, a compreensão desses padrões de variação é crucial para aprimorar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos, garantindo uma resposta ágil e adequada às necessidades da comunidade. Por meio dessa pesquisa, espera-se contribuir para uma reflexão mais aprofundada sobre os desafios e oportunidades inerentes à gestão do atendimento público, subsidiando o desenvolvimento de políticas e práticas mais resilientes e orientadas às demandas da população.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise realizada sobre o processo de comunicação institucional da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa, é possível tecer algumas considerações finais, pois, o estudo proporcionou uma compreensão sobre como ocorre a comunicação desse órgão da administração pública municipal com o cidadão, no período em estudo.

A análise dos resultados obtidos neste estudo sobre o processo de comunicação na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa revela diversos aspectos relevantes para a compreensão e aprimoramento da comunicação institucional nesse contexto específico.

Inicialmente, o mapeamento do fluxo de comunicação permitiu identificar os principais canais e rotas pelos quais as informações circulam na secretaria. Observou-se que existem canais formais, como memorandos e *e-mails* institucionais, além de canais informais, como conversas entre colegas e reuniões de equipe. Essa diversidade de canais pode favorecer uma comunicação mais ágil e eficaz, mas também pode gerar ruídos e dispersão de informações, caso não seja devidamente gerenciada. Dessa forma, o foco principal da pesquisa foi focar nos canais formais.

A identificação das etapas do processo de comunicação na secretaria evidenciou a importância de uma abordagem sistemática e estruturada na gestão da comunicação institucional. Foi possível observar que o processo de comunicação compreende diversas etapas, desde a elaboração da mensagem até a sua recepção e feedback. No entanto, identificou-se que algumas etapas podem ser aprimoradas, como a definição clara dos objetivos da comunicação e a avaliação periódica da eficácia dos canais utilizados.

Conclui-se que a análise do processo de comunicação institucional da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa é crucial para o aprimoramento da gestão

pública local, oferecendo subsídios para a implementação de práticas mais eficientes e transparentes, alinhadas aos objetivos estratégicos da organização junto ao cidadão.

Em síntese, os resultados deste estudo apresentam informações essenciais para o aprimoramento da comunicação institucional da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa, indicando a necessidade de ações como o fortalecimento dos canais formais de comunicação, a padronização dos processos comunicativos e o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para o planejamento e a avaliação da comunicação com o cidadão. Tais medidas podem contribuir para estabelecer um ambiente organizacional transparente, colaborativo e eficiente, em consonância com os objetivos estratégicos da instituição.

Por fim, a análise das ações de planejamento utilizadas pela secretaria no processo de comunicação destacou a importância de uma visão estratégica e orientada para resultados na gestão da comunicação. Foi possível constatar que a secretaria utiliza alguns mecanismos, como a definição de metas e a elaboração de planos de comunicação, mas ainda há espaço para aprimoramentos, especialmente no que diz respeito à segmentação do público-alvo e à personalização das mensagens.

Após uma análise minuciosa do processo de comunicação da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sousa, é essencial reconhecer as limitações desta pesquisa. Uma delas é a falta de informações precisas sobre como os cidadãos interagem com a prefeitura, o que demanda investigações mais detalhadas. Sugerimos, portanto, que futuras pesquisas preencham essa lacuna investigativa, explorando não apenas os canais de comunicação utilizados, mas também sua eficácia na transmissão de informações e na construção de confiança com a comunidade. Isso poderia ajudar a aprimorar as práticas de comunicação institucional e, conseqüentemente, beneficiar tanto a gestão pública quanto os cidadãos.

REFERÊNCIAS

ABREU, J. O. S. **A Comunicação como ferramenta da gestão pública: subsídios para um plano de comunicação interna da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio**. 2019. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2019.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo**. 8 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005, p. 14.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas. 2017.

BARROS; A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROSO, J. P. **Comunicação pública: análise do conteúdo noticioso do site institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul-Campus Erechim**. 2013. Monografia (Graduação em Jornalismo), Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2013.

BASSANI, D. **A comunicação interna no serviço público: estudo de caso da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela-RS**. 2015. Monografia (Especialização em Gestão Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao> Acesso em: 09 de março de 2021.

BREDA, F.; CRUZ, C. M. L.; HERMES, L. C. R.; MEDEIROS, J. F. Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições de Ensino Superior Brasileiras e a Gestão da Comunicação Integrada de Marketing no Ambiente On-Line. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 51, p. 331-354. 2020.

CABRAL, A. C.; SANTOS, G. M.; SANTOS, V. L.; SANTOS, T. O. R., OLIVEIRA, R. C. R.; FELIZOLA, M. P. M. Comunicação organizacional integrada: em busca de um conceito. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXII. 2009, Curitiba. **Artigo** (Anais) [...] Curitiba. 2009. p. 1-10.

CASAGRANDE, E. B. B. **Análise do processo de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado-SC**. 2010. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo), Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma. 2010.

CASALI, A. M. Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação. *In*: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN, 2002, Bolívia. **Artigo** (Anais) [...] Bolívia. 2002. p. 51.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice HALL, 2007.

CHAVES, F. D. P.; ALBUQUERQUE, I. P. P. R. Conceitos sobre a administração pública e suas contribuições para a sociedade. **Caderno de Administração**, v. 13, n. 1, p. 93-104, 2019.

COELHO, A. C. A.; RODRIGUES, M. F. S.; SILVA, M. G. J. Comunicação interna no Serviço Público: estudo de caso da Prefeitura Municipal de Dormentes (PMD) - PE. **Revista de psicologia**, v. 12, n. 40, p. 597-612, 2018.

CONTENT, R. R. Saiba como aproveitar ao máximo suas campanhas usando uma estratégia de comunicação integrada. 2018. **Rockcontent**. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/comunicacao-integrada/>. Acesso em: 22 de mar de 2023.

CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. A. **Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. Cengage Learning, 2023.

CUNHA, P. A. **A tramitação/aprovação do plano municipal de educação de Dourados-MS (2015-2025): desdobramentos decorrentes da atuação do poder legislativo**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade de Grande Dourados, Dourados-MS, 2019.

DIAS, A. R. **O conhecimento da marca nas organizações: modelo de aplicação da linguagem publicitária na intranet – PUBLIMARCA**. 2014. Tese (Doutorado em

Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

DUARTE, J. **Comunicação pública**. São Paulo: Atlas, p. 47-58, 2007.

DUARTE, J. **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, E. A.; BRAGA, R. M. O. A comunicação organizacional em unidades de informação. **Informação & Informação**, v. 17, n. 3, p. 181-197, 2012.

FRANCO, N. W. SILVEIRA, V. A. OLIVEIRA, M. A. **Administração Pública: Ato ímprobo, processo administrativo disciplinar e ampla defesa**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 03, Vol. 02, pp. 167-186. 2021.

FSB. Comunicação Integrada: entenda como aplicar na sua empresa. **Fsbcomunicação**, 2020. Disponível em: <https://www.fsb.com.br/noticias/comunicacao-integrada/>. Acesso em: 28 de mar de 2023.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, vol. 17. 2003.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. *In*: MATOS, Heloisa. **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes (ECA) / USP, 2012. p. 71-96.

KÖNIG, S. T. **A comunicação organizacional: um estudo de caso sobre a importância de comunicação interna na administração pública municipal**. 2012.

LAGE, G. P.; TEIXEIRA, D. V.; CALIJORNE, N. P.; MELGAÇO, I. **O desenvolvimento da comunicação no setor público**. Belo Horizonte: Convibra, 2014. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2014_38_10379.pdf. Acesso em: 02 nov. 2022.

LEMOS, V. C. **O processo de comunicação na gestão pública na prefeitura da cidade de São José dos Campos**. 2011. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, São José dos Campos. 2011.

LIBERATO, F. P. **Instrumentos da comunicação pública como auxílio à participação política dos cidadãos-Avaliação das políticas públicas de cidadania do portal eletrônico do governo da cidade de São Paulo**. 2011. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area9/area9-artigo13.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2022.

LIMA, B. F. **O impacto das falhas no processo de comunicação no setor público**. 2017. Monografia (Graduação em Administração), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2017.

LUCENA, C. C.; MONTEIRO, F. N.; LEMOS, M. L. **Proposta de acordo de resultados para capacitação de servidores públicos do estado de São Paulo: nova visão sobre a relação FUNDAP e Secretaria de Gestão Pública**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2011.

MAGALHÃES, J. L. Q. **O Estado Federal Brasileiro Centrífugo, de Três Níveis e Formalmente Simétrico**, 2010. Disponível em:

<<http://joseluizquadrosdemagalhaes.blogspot.com/search?q=O+Estado+Federal+Brasileiro+Centric%2C+de+Tr%C3%AAs+N%C3%ADveis+e+Formalmente+Sim%C3%A9trico>>. 15 set. 2010. Acesso em: 04 mai. 2021.

MARTINS, M. T. M. C. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações**. 2012. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MATOS, H. **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. 2013. São Paulo: ECA/USP. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002436283.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2022.

MENDONÇA, M. L. C. A.; HOLANDA, M. M. **A Administração Pública Municipal como Fomentadora do Desenvolvimento Social e Econômico**. Sequência, Florianópolis, v. 37, n. 74, 2016.

PALUDO, A. V. **Administração Pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PINHO JUNIOR, N. M. **A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: AS REFORMAS DO APARELHO DO ESTADO DE VARGAS (1930) A COLLOR (1990)**. Revista Multiverso, v.1, n.2, 2016.

PREFEITURA DE SOUSA. **Administração**. Disponível em: <https://www.sousa.pb.gov.br/sec-administracao.php>. Acesso em: 11 nov. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SARMENTO, M. B. C. P. **A comunicação visual da marca no ponto-de-venda e sua influência na formação de atitude do consumidor**. 2008. Dissertação (Mestrado em Organização e gestão) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2008.

SILVA, T. E. R.; ROCHA, G. Ó. I. S. I.; OLIVEIRA, J. C. A má comunicação e os prejuízos da empresa. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 2, 2012.

SOUSA. **Lei Complementar Municipal nº 026, de 26 de junho de 2003**. Dispõe sobre alterações e dá nova redação à Lei Complementar Municipal nº 008/98, que dispõe sobre a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Sousa e adota outras providências.

WITTEL. **Qual é a importância da comunicação integrada nas organizações?** São Paulo, 11 de nov. de 2022. Disponível em: <https://blog.wittel.com/qual-e-a-importancia-da-comunicacao-integrada-nas-organizacoes/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

ZAN, M. R. C. A. **Patrocínio a eventos: a sinergia da comunicação integrada de marketing**. Difusão Editora, 2011.