

doi:10.12662/2359-618xregea.v10i3.p123-139.2021

## ARTIGOS

### COMUNICAÇÃO ENTRE CONTROLE INTERNO E UNIDADES GESTORAS VINCULADAS: UMA ANÁLISE NA 5ª INSPETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DO EXÉRCITO

### COMMUNICATION BETWEEN INTERNAL CONTROL AND RELATED MAN-AGEMENT UNITS: AN ANALYSIS IN THE 5TH ARMY ACCOUNTING AND FI-NANCE INSPECTORATE

#### RESUMO

A comunicação entre Unidade de Controle Interno (UCI) e Unidades Gestoras Vinculadas (UGV), organizações da Administração Pública, tem essencial relevância para que os assuntos tratados entre elas sejam perfeitamente compreendidos. A Nota Informativa Especial da 5ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (NIEsp), meio de comunicação entre UCI e UGV, consolida normas, orientações e interpretações sobre temas variados, acerca da correta maneira de execução de procedimentos pelos agentes da administração (Agts. Adms.) no âmbito do Exército Brasileiro. Assim, em um contexto que imprime a relevância da comunicação organizacional, o presente estudo tem como objetivo geral aferir a eficácia da NIEsp, na comunicação entre UCI e UGV. O método utilizado foi a pesquisa exploratória bibliográfica, associada à abordagem quantitativa com base em uma pesquisa aplicada, com as percepções das UGVs. Os resultados apontaram significância na utilização da NIEsp pelos Agts. Adms., demonstrando a importância da comunicação entre as unidades.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; controle interno; gestão e eficiência.

#### ABSTRACT

The communication between the Internal Control Unit (ICU) and Linked Management Units (LMU), organizations of the Public Administration, is of essential relevance for the matters dealt with between them to be perfectly understood. The Special Informative Note of the 5th Army Accounting and Finance Inspectorate (NIEsp), a means of communication between ICU and LMU, consolidates norms, guidelines, and interpretations on various topics, regarding the correct way of carrying out procedures by

**Sergio Luis Tosta de Santana**  
**Sergio.tosta.santana@gmail.com**  
*Mestre em Administração -  
Gestão, Internacionalização e  
Logística. Atualmente é oficial  
chefe da Divisão Administrativa  
do Colégio Militar de Curitiba.  
Curitiba - PR - BR.*

**Hans Peder Behling**  
**hanspeda@univali.br**  
*Doutor em Ciências da  
Linguagem. Atua na  
Universidade do Vale do Itajaí  
como professor no Programa  
de Mestrado Profissional  
em Administração - Gestão,  
Internacionalização e Logística,  
como Coordenador e Pro-fessor  
no Curso de Pós-Graduação  
em Marketing Criativo, e como  
Coordenador e Professor do  
Curso de Grad-uação em  
Publicidade e Propaganda.  
Itajaí - SC - BR.*

Administration Agents (Adm Agt ) within the scope of the Brazilian Army. Thus, in a context that impresses the relevance of organizational communication, the present study has the general objective of assessing the effectiveness of NIEsp, in the communication between ICU and LMU. The method used was exploratory bibliographic research, associated with the quantitative approach based on an applied research, with the perceptions of the LMU. The results showed significance in the use of NIEsp by the Adm Agt, demonstrating the importance of communication between the units.

**Keywords:** organizational communication; internal control; management and efficiency.

## 1 INTRODUÇÃO

No exercício de sua missão precípua, a Unidade de Controle Interno (UCI) da 5ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (5ª ICFEx) realiza atividades de orientação das suas Unidades Gestoras Vinculadas (UGV), emitindo documentos, transmitindo informações, com as interpretações dos órgãos de assessoramento sobre diversas normas da área administrativa, com a finalidade de promover uma uniformização no entendimento desses normativos por todas as 36 (trinta e seis) UGVs distribuídas nos estados do Paraná e Santa Catarina. Cabe ressaltar, assim, a importância da comunicação entre as unidades objeto de estudo: os agentes da administração (Agt. Adms.) utilizam esses normativos e interpretações como alicerces na tomada de decisão para a execução dos atos administrativos nas respectivas UGVs. Nesse contexto, a comunicação, entendida aqui sumariamente como clareza das mensagens, requer precisão no processos de transmissão e recepção, necessita dos requisitos mínimos para evitar erros de interpretação e possíveis falhas nos atos administrativos das UGVs.

Dessa forma, a Nota Informativa Especial (NIEsp), documento emitido pela da 5ª ICFEx, que consolida diversas normas, orientações e interpretações sobre vários temas, materializa

a comunicação entre UCI e UGV. As ações e os procedimentos dos Agts. Adms. das UGVs adequadamente executados são usualmente calcados nas informações constantes da NIEsp, que informam e padronizam os atos dos gestores e demais agentes, a fim de se evitarem erros na execução.

A mensagem que a NIEsp disponibiliza aos Agts. Adms. necessita, não somente ser entregue, mas também compreendida corretamente pelas unidades. Para isso, necessita ser clara e precisa, elementos essenciais para a eficácia do documento. A mensagem recebida, corretamente compreendida e dando origem aos atos dos Agts. Adms, como o alicerce da tomada de decisão, é o exemplo prático do que se espera como modelo de eficácia da NIEsp. Da mesma forma, os atos administrativos, executados de maneira correta, fundamentados e sem erros, traduzem-se na eficiência administrativa das UGVs.

Assim, sob o aspecto da eficiência do uso da comunicação entre a UCI e as UGV, fica destacada a importância da NIEsp como ferramenta de comunicação organizacional, documento que passou a ser o objeto da presente pesquisa, no espectro do estudo da comunicação organizacional, cuja importância remete aos problemas dos gestores das empresas do mundo moderno e que atingem os setores privado e público.

A literatura pesquisada (VALENTIM; SILVA; PASSOS, 2016; SILVA; ABREU; COUTO, 2017; NUNES *et al.*, 2020) demonstrou a importância da comunicação entre UCI e UGV. Foram identificadas pesquisas sobre os meios de comunicação em organizações públicas, em sua maioria, com cunho prático e com foco interno, não aprofundados nos aspectos da comunicação entre organizações (RONCONI, 2021). Observaram-se estudos sobre a avaliação da eficácia da comunicação por meio de documentos com foco no usuário (cliente) ou na imagem da organização pública (NAJDZION; SANTOS; SOUSA, 2021; BATISTA, 2021), mas não sobre a comunicação entre organizações públicas (KOLTZ, 2021) e nem com a especificidade em uma organização militar.

Diante da importância de se estudar o tema comunicação, bem como da possibilidade de ser utilizado para o estudo o exemplo concreto de um meio

de comunicação em um contexto organizacional, de forma inovadora e com aplicação prática, surgiu o objetivo geral deste estudo em aferir a eficácia da NIEsp, documento objeto da pesquisa, na comunicação entre a UCI e as UGVs da 5ª ICFEx.

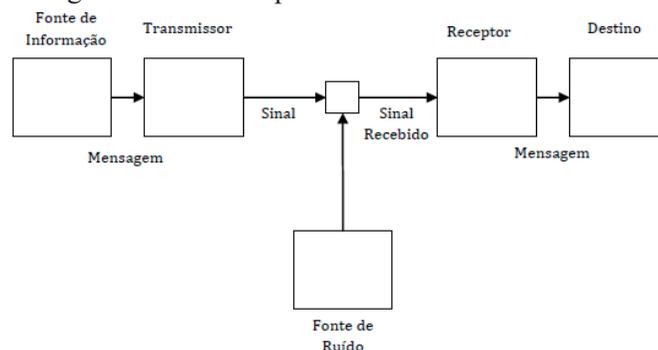
A fim de esclarecer e contextualizar o ambiente da pesquisa e o estado da arte, iniciamos com uma pesquisa exploratória bibliográfica nas bases de dados SPELL e Google Acadêmico, utilizando expressões de busca como: comunicação organizacional, comunicação no controle interno e comunicação no Exército Brasileiro. Tanto os artigos levantados quanto as normas federais que regem a Administração Pública serviram de suporte e embasamento para compor os capítulos da revisão teórica deste estudo. Nessa etapa, pôde-se observar que existe produção científica consistente, com mais de 8 mil artigos sobre comunicação no controle interno na Administração Pública (pesquisa no Google Acadêmico, período de 2015 a 2020), denotando relevância do tema e justificando o presente estudo como contribuição científica em pesquisas sobre comunicação organizacional e empírica no contexto de sua aplicação em um ambiente de exercício das atividades de controle interno.

Em seguida, foram levantados dados secundários sobre a eficácia da NIEsp junto às 36 (trinta e seis) UGVs da 5ª ICFEx, e esses dados foram tratados de forma quantitativa a fim de descobrir até que ponto as informações provenientes da NIEsp foram claras e precisas, bem como em que medida a norma é corretamente utilizada. Os dados foram compilados e organizados em planilhas, tratados com o auxílio do *software* STATA, versão 14, e analisados à luz dos achados teóricos para, enfim, serem apresentadas as considerações finais.

## 2 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO

A comunicação está longe de ser uma ciência exata, pois ocorre nos mais distintos contextos e entre os mais diversos sujeitos com diferentes motivações. No entanto, ao longo da história, não foram poucas as tentativas de explicar o processo de comunicação, como nas perspectivas funcionalistas da Teoria de Informação. De acordo com Sá (2018), a Teoria da Informação, baseada na teoria desenvolvida por Shannon e Weaver consubstanciada na obra intitulada *A Mathematical Theory of Communication*, publicada em 1948, trata da transmissão das mensagens, e o modelo proposto considera que existe uma fonte de informação, que emite um sinal por meio de um aparelho transmissor. Esse sinal segue por um canal que pode sofrer interferências e ruídos, e, quando o sinal sai do canal, ele é captado por um receptor que procura interpretar e compreender. Em sua essência, a teoria declara que a eficiência da comunicação depende da funcionalidade dos instrumentos de transmissão e recepção (bem como da habilidade dos sujeitos em utilizar tais instrumentos), da formulação e emissão correta e adequada da mensagem por parte da fonte de informação, de que a transmissão através do canal seja o mais livre de ruídos possível e que o destino interprete a mensagem com a maior clareza, de preferência da forma exata como havia previsto o emissor. O fluxo desse processo comunicacional pode ser observado na figura 1:

Figura 1 - Fluxo da mensagem emissor-receptor de Shannon e Weaver



Fonte: adaptado de Cardoso (2006).

Guedes e Araújo (2014) e Sá (2018) informam que, segundo a teoria de Shannon e Weaver (1948), a informação pode incluir mensagens transmitidas por vários tipos de mídia, e o seu objetivo é de encontrar o meio mais rápido e o modo mais eficiente para obter uma mensagem de um ponto a outro. Evidentemente, esse modelo matemático é muito mais adequado quando se trata de processos de codificação, transmissão e decodificação de mensagens em equipamentos tecnológicos do que sujeitos humanos. Nessa outra perspectiva, Van Ruler (2015) observam que a comunicação não é tanto entre dois ou mais atores, mas é um processo distinto de múltiplas vias de construções contínuas de significados, nas quais não se pode prever quem está – ou estará – envolvido e de que maneira e quais serão os resultados.

No ambiente empresarial, a comunicação visa estabelecer diálogos entre públicos distintos (internos e externos), por meio da interação entre vários emissores e receptores ao mesmo tempo. Ela é um sistema de condução de uma ideia em uma organização (TORQUATO, 2010). Trata-se de um processo complexo, que requer análise sujeita a interferências no caminho entre emissores e destinatários. Empresas necessitam de funcionários integrados e informados do que acontece dentro e fora delas; eles precisam sentir-se fazendo parte da organização, e, nesse sentido, a comunicação interna torna-se uma ferramenta indispensável para alcançar metas e objetivos (DIAS; NASCIMENTO, 2016). Assim, as organizações necessitam aperfeiçoar seus processos, referenciais e metodologias para atingir estratégias comunicacionais eficazes (FLECK; PONS; DALMORO, 2013). Assim, a comunicação passa a ser considerada uma ferramenta estratégica de gestão, que, quando eficientemente explorada, pode garantir um funcionamento com integração, coesão e produtividade na empresa (DIAS; NASCIMENTO, 2016). As estratégias de comunicação organizacional visam agregar valor, por meio de ações sinérgicas, integrando pessoas e grupos, em sintonia com a cultura organizacional, sendo mecanismo de alavanca-

gem nas mudanças necessárias à gestão eficaz (CARDOSO, 2006; NAJDZION; SANTOS; SOUSA, 2021; RONCONI, 2021).

Da mesma forma, na Administração Pública, os atos administrativos devem ser claros, precisos e objetivos, evitando divergência de interpretações (BRETAS, 2018), revestindo-se de importância por ser mecanismo de transmissão da correta operacionalização de ações ao usuário que faz parte do sistema emissor – receptor, abordando a eficiência e a importância das entregas que a Administração Pública se propõe aos cidadãos (NUNES *et al.*, 2020).

Se faz importante considerar esse aspecto na comunicação organizacional que envolve a UCI e suas UGV, organizações com diversas culturas organizacionais próprias, que se comunicam externa (UCI e UGV) e internamente (entre os Agts. Adms. dessas UVGs e entre os integrantes da UCI), motivo de fazer parte do objeto desta pesquisa.

### 3 O INCENTIVO PARA A GESTÃO EFICIENTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Se as comunicações no ambiente empresarial são complexas, o mesmo ocorre nas organizações do setor público. As rotinas e as características são típicas; no entanto, as demandas se distinguem de uma empresa do setor privado (TORQUATO, 2010). A sociedade se inseriu no controle da eficiência do Estado e o cumprimento de seus deveres constitucionais, exigindo dele, das mais diversas maneiras, o cumprimento de suas missões legais por meio do uso da gestão eficiente para se alcançar objetivos propostos, por meio da aplicação do princípio da eficiência, referido, expressamente, no artigo nº 37 da Constituição Federal, de 1988.

Considerado desde suas origens como o mais moderno princípio da função administrativa, a eficiência do Estado ultrapassa a ideia de que suas ações sejam desempenhadas pelo administrador público apenas com uso da legalidade, exigindo dele a apresentação de resultados satisfatórios ao atendimento das necessida-

des da comunidade e de seus membros. Nesse sentido, pode-se afirmar que as organizações públicas surgem com a intenção de gerar valor público, em benefício da sociedade (BARZELAY *et al.*, 2019).

A Emenda Constitucional nº 19 modifica o regime em vigor até então e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, acrescentando uma série de novidades, ressaltando-se a inclusão expressa do princípio da eficiência (TROMBINI PEREZ, 2009). Estudos relatam iniciativas inovadoras visando à modernização e à eficiência na prestação de serviços na Administração Pública (LISBOA; KLEIN; SOUZA, 2019). O princípio possui papel tão relevante na Administração Pública, que foi objeto de estudo de pesquisadores, por meio da medição e da análise da eficiência de diversos governos (NARBÓN-PERPIÑÁ; WITTE, 2018). No sentido de mensurar e analisar variáveis que influenciam na eficiência do governo no Brasil, temos como exemplo o trabalho de Siqueira *et al.* (2019).

As atividades de auditoria de uma UCI, visando à eficiência, transformam os insumos em resultados, destacando o papel do administrador público (LISBOA; KLEIN; SOUZA, 2019). Assim, para a melhor gestão de seus recursos, no intuito de que sejam atingidos os objetivos institucionais, entregando o máximo de qualidade, com o menor custo, tudo com vistas ao atendimento dos anseios da sociedade, a Administração Pública necessita utilizar de mecanismos de controle (MARTINS; JEREMIAS JUNIOR, 2017), sendo um dos principais métodos de gestão da informação, por meio da gestão do conhecimento.

#### **4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO BASE PARA ATOS EFICIENTES**

A gestão do conhecimento tem como objetivo criar, adquirir, utilizar ativos do conhecimento e estabelecer fluxos para que as organizações alcancem os seus objetivos do planejamento estratégico, com uso dos instru-

mentos, meios de conhecimento e os propósitos da aplicação (BARZELAY *et al.*, 2019).

Se os conhecimentos do gestor público não forem aplicados de forma adequada aos processos utilizados, eles não irão contribuir com o processo de geração de valor público para a sociedade. Nesse sentido, evidentemente, deve-se considerar o conhecimento que a organização já dispõe, mas também é importante se preocupar com conhecimentos que ainda são necessários para o adequado desempenho da função pública específica, para, então, buscar cursos de capacitação, seminários, e demais formas de eventos de comunicação e transmissão de conhecimento (BARZELAY *et al.*, 2019; BATISTA, 2021). Considera-se, assim, que o conhecimento é de fundamental importância para que os servidores públicos tenham o alicerce essencial para a correta realização de suas atividades (OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF; SILVEIRA, 2020), efetivando a aplicação da maneira certa, de acordo com os postulados legais vigentes, assim como, com uma base de conhecimento sólida, eles passam a ter condições de se comunicar corretamente as boas práticas e o modo correto de agir aos demais agentes da Administração Pública (COSTA; RONCONI; MENEZES, 2020; RONCONI, 2021; TEIXEIRA; SILVA, 2021).

Da mesma forma, os administradores públicos necessitam realizar as verificações e os ajustes necessários (se houver), por meio das ações de controle inerentes às suas funções a fim de que as atividades do setor público sejam realizadas de forma eficiente, atingindo os anseios e as demandas em proveito da sociedade, transcritos nos objetivos propostos nos planos de governo (VALENTIM; SILVA; PASSOS, 2016; SILVA; ABREU; COUTO, 2017).

As normas vigentes e as corretas formas da execução dos atos administrativos na Administração Pública necessitam ser, constantemente, transmitidas pela UCI às suas UGVs, a fim de manter essas organizações atualizadas, e que permitam ser controladas em suas ações administrativas (ARAÚJO, 2020; BATISTA, 2021), ficando evidente, assim, a importância

da gestão do conhecimento como método de alavancagem da eficiência, por meio do adequado uso da comunicação.

## 5 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ATUA POR MEIO DOS NORMATIVOS LEGAIS

A Administração Pública baseia seus atos e se norteia nos normativos legais vigentes, fundamentados na Constituição Federal, em seu artigo nº 37, no qual se destaca a citação do princípio da legalidade, de especial interesse deste estudo. Sobre esse tema, cabe ao administrador público, no exercício de sua atividade funcional, seguir os mandamentos da lei, e as exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido (MEIRELLES, 2007, p. 67; TROMBINI PEREZ, 2009). Reforça-se, com esse preceito da Carta Magna, a exigência de que os gestores e servidores públicos estejam informados e atualizados em modo permanente, a fim de não se exporem ao risco de realizar algum procedimento, rotina ou qualquer ação que seja calçada fora do amparo legal vigente (KREUTZ; LOCK, 2020).

Muitos dos procedimentos da Administração Pública exigem interpretação dos normativos e/ou jurisprudências que não são claramente definidas nas normas, e isso se evidencia nas ações dos servidores e gestores públicos. Assim, a orientação adequada dos agentes é imprescindível para que eles saibam qual a interpretação adequada para a aplicação dos procedimentos corretamente (COSTA; RONCONI; MENEZES, 2020; ARAÚJO, 2020; TEIXEIRA; SILVA, 2021). Foi exatamente nesse contexto que surgiu a Nota Informativa Especial (NIEsp) no âmbito do Exército Brasileiro: trata-se de um documento normativo, inserido em um contexto de comunicação organizacional, que consolida diversas normas, orientações e interpretações sobre temas variados, sobre a maneira correta dos procedimentos a serem feitos pelos Agts. Adms. das UGVs (BRASIL, 2020).

## 6 ESTRUTURA DE CONTROLE INTERNO: A ADEQUADA UTILIZAÇÃO DAS NORMAS PELAS UGVs

Se os atos da Administração Pública estão calcados nos normativos legais, ela precisa de uma estrutura de controle interno, que visa à garantia do cumprimento dos preceitos corretamente, bem como se incumbe de fornecer a correta interpretação de como deve ser o procedimento do ato. Essa estrutura tem a finalidade de assegurar que a administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico: legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação e impessoalidade (KOLTZ, 2021).

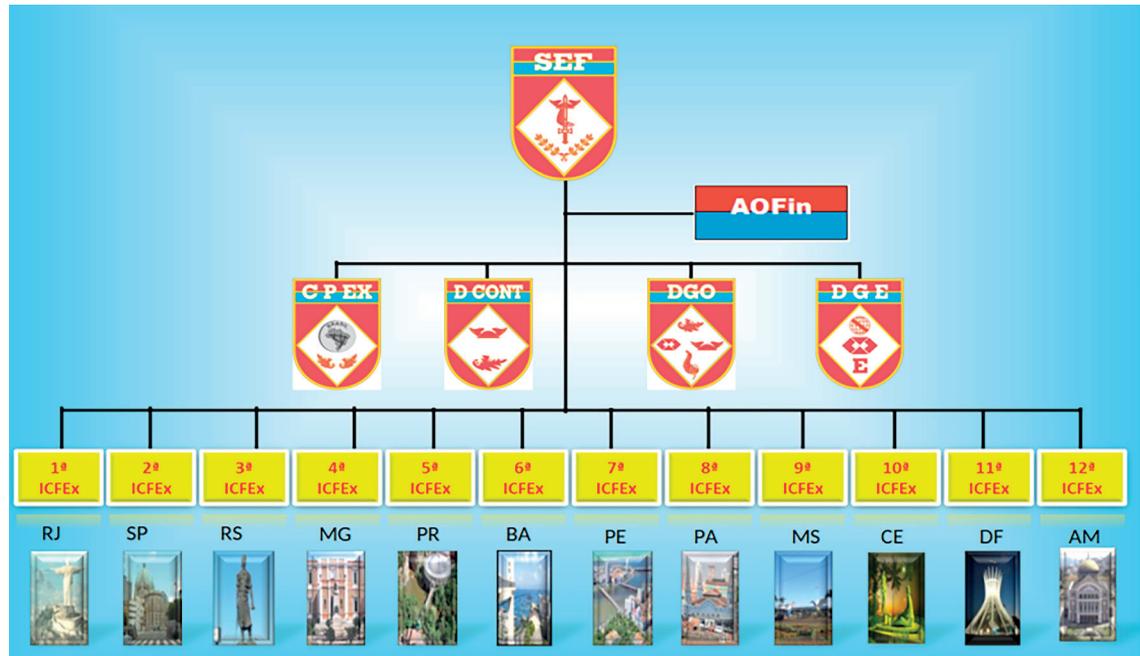
A obrigatoriedade do exercício do controle interno na Administração Pública iniciou-se em 1964, com a edição da Lei nº 4.320, a qual destacou as competências do Sistema de Controle Interno, seguida das imposições dos incisos I a IV do artigo 74 da Constituição Federal, que determinam a manutenção do Sistema de Controle Interno de forma integrada, pelos três Poderes, tendo como umas das finalidades comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, (BRASIL, 1988).

No âmbito do Poder Executivo Federal, diversos órgãos exercem o controle interno, como a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), unidade que fiscaliza e avalia a execução de programas de governo. Na estrutura do Exército Brasileiro, há uma estrutura própria em que o Controle Interno (CI) tem suas ações divididas entre a Secretaria de Economia e Finanças (SEF) e o Órgão Central, o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx).

As ações diretas de exercício do CI são descentralizadas e ficam a cargo das Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx), unidades diretamente subordinadas à SEF e responsáveis pela difusão das norma-

tizações e interpretações legais emanadas dos órgãos superiores, junto às Organizações Militares (OM) (CCIEEX, 2020). Entre as doze ICFEx existentes no âmbito do Exército Brasileiro, a 5ª ICFEx tem área de atuação nos estados do Paraná (PR) e Santa Catarina (SC), conforme ilustrado na figura 2:

Figura 2 - Organograma da SEF



Fonte: adaptado de Brasil (2020).

A SEF tem como missão supervisionar e realizar as atividades de planejamento, acompanhamento e execução orçamentária, administração financeira, contabilidade e pagamento de pessoal, relativas aos recursos de qualquer natureza alocados ao Comando do Exército Brasileiro (BRASIL, 2020) por meio das ICFEx, unidades de Controle Interno que exercem a missão junto às Unidades Gestoras Vinculadas.

## 7 NIESP: MEIO DE COMUNICAÇÃO ENTRE UCIE E UGV

Diante da importância das comunicações no contexto da gestão do conhecimento, e por ser a unidade responsável pelas ações de Controle Interno no âmbito do Paraná (PR) e Santa Catarina (SC), a 5ª ICFEx criou a NIEsp, meio de comunicação no intuito de

buscar a melhoria no cumprimento de sua missão regulamentar (ICFEX, 5., 2020). Sabendo das dificuldades, para atingir os distintos públicos-alvo em distintos níveis (de conhecimento, de barreiras diversas que as comunicações impõem, de transmissão de mensagens, das distâncias entre as unidades, das possíveis limitações técnicas de acesso, entre outras), buscou-se sintetizar, em um documento único, as matérias relevantes nas áreas administrativa, contábil e patrimonial de interesse dos Agts. Adms. das 36 (trinta e seis) UGVs (ICFEX, 5., 2020).

Figura 3 - Distribuição das Unidades Gestoras (UG) vinculadas à 5ª ICFEx



Fonte: (ICFEX, 5., 2020).

Assim, a NIEsp é um documento com cerca de 300 (trezentas páginas), cujo objetivo é de se estabelecer um repositório das principais normas, a fim de se estabelecer uma padronização ou uniformização de entendimentos e interpretações de normas, elementos essenciais, necessários e importantes para uma organização que possui extensões territoriais nacionais, necessitando transmitir a mensagem de forma clara e precisa (SILVA; MONTEIRO; REIS, 2020).

Em busca da melhor organização dos assuntos, a NIEsp é estruturada em capítulos que abordam temas de relevância, de uso constante e que fazem parte das decisões e ações dos Agts. Adms. nas UGVs, com títulos relativos às funções administrativas essenciais de uma UG. A difusão do documento

em tela é feita por meio de sua disponibilização em rede de intranet, acessível a todas as organizações militares, inclusive, aquelas que estão situadas fora do PR e SC, sendo passível de acesso por qualquer unidade do EB (ICFEX, 5., 2020).

## 8 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho iniciou com uma pesquisa bibliográfica e documental e seguiu com uma análise quantitativa de dados secundários, oriundos da 5ª ICFEx. O quadro 1 apresenta a síntese dos métodos e das estratégias adotadas na pesquisa.

Quadro 1 - Métodos e estratégias para realização do estudo

Métodos	Estratégias
Buscas documentais para revisão bibliográfica sumária	Bases de pesquisa científicas SPELL e <i>Google Scholar</i> . Sítios de consulta à legislação federal.
Análise quantitativa	Questionários da pesquisa aplicada em setembro de 2019. <i>Software</i> de análise de dados STATA 14.
Validade do estudo sobre a medição da NIEsp	Busca pela existência de estudo similar.

Fonte: elaborado pelos autores, por meio dos dados da pesquisa.

A fundamentação teórica iniciou com uma etapa exploratória bibliográfica, em plataformas como SPELL e Google Acadêmico (utilizando expressões de busca como comunicação organizacional, comunicação no controle interno e comunicação no Exército Brasileiro) e documental, em repositórios legais da Administração Pública (<http://www.planalto.gov.br>, <http://www.cgu.gov.br>, <http://www.tcu.gov.br>, recuperado em: 02 de dezembro, 2020). O período de observação da produção científica, considerado para esse fim, foi de 2015 a 2020. Sendo assim, a pesquisa utilizou uma abordagem exploratória que envolveu uma breve revisão bibliográfica, visando ampliar a compreensão sobre as NIEsp (ferramenta de comunicação entre UCI e UGV do Exército Brasileiro). O recorte espacial desta etapa teve âmbito nacional, e foram selecionados, particularmente, documentos que se caracterizavam como meios de comunicação, similares às NIEsp.

Os pressupostos teóricos da Administração Pública foram fundamentados em artigos sobre comunicação organizacional e sua importância, de onde se extraiu o escopo da comunicação entre UCI e UGV. Esta base conceitual deu suporte à formulação das seções teóricas deste artigo, oferecendo contextualização e conceitos relevantes da produção científica sobre a importância da comunicação, servindo, também, para a melhor compreensão da pesquisa.

Após a etapa bibliográfica e documental, partiu-se para uma abordagem quantitativa, cujo recorte temporal foi de 1º de janeiro a 30 de setembro de 2019. Nesta etapa, foram utilizados dados secundários, coletados pela

5ª ICFEx em setembro de 2019, por meio de questionários enviados às suas 36 (trinta e seis) UGVs. A amostra contou com respostas de todas as 36 (trinta e seis) UGVs, contabilizando um total de 91 (noventa e um) respondentes válidos, todos agentes que, efetivamente, contribuem na tomada de decisões nas suas unidades, tomando como embasamento para essas decisões nos atos administrativos, a ferramenta de comunicação entre UCI e UGV, a NIEsp.

Os dados oriundos desses questionários foram, então, compilados e tratados com a técnica estatística de regressão linear (DIEHL; TATIM, 2004), método usado quando se admite que a variável resposta é função de duas ou mais variáveis explicativas (regressoras) (MONTGOMERY; PECK; VINING, 2001) e, para auxiliar nas análises, foi utilizado o *software* de análise de dados STATA (versão 14).

## 9 RESULTADOS

Na busca por artigos nas bases acadêmicas, pôde-se observar elevada produção científica abordando o tema comunicação de acordo com o foco da pesquisa, cujos resultados apontaram para 18.500 artigos sobre comunicações nas organizações e 8.030 artigos com foco em comunicações no controle interno, na Administração Pública, com uso do Google Acadêmico (nacional e estrangeiro), enquanto em âmbito nacional (SPELL), 121 artigos foram relacionados ao tema comunicação organizacional e 14 artigos sobre comunicação no controle interno. Nas buscas por trabalhos de avaliação de meio de comu-

nicação com propósito similar à NIEsp, observando-se como escopo da pesquisa todas as UCIs no âmbito do EB, foi observada apenas a produção de documentos de comunicação entre UCI e UGV em formas tradicionais.

Assim, utilizando-se dos dados secundários (*surveys*) oriundos de uma pesquisa realizada pela própria UCI em 2019, este estudo realizou a observação da influência que algumas variáveis exercem sobre a eficácia da NIEsp, compreendida como cumprimento da sua finalidade de comunicar e servir de embasamento nos atos executados pelos Agts. Adms. das UGVs. Para isso, foi considerada como variável dependente o *Índice de Eficácia*, indicador que resultou da pontuação recebida pela NIEsp em avaliação feita pelos Agts. Adms. das UGVs, na pesquisa aplicada por meio de questionários, cujos parâmetros constam do quadro 2.

Quadro 2 - Índice de eficácia NIEsp, baseado nas avaliações das UGV

Avaliações recebidas:	Pontos totais:
Excelente:	acima de 650
Muito bom:	entre 600 e 650
Bom:	entre 400 e 600
Regular:	entre 300 e 400
Ruim:	abaixo de 300

Fonte: elaborado pelos autores, a partir dos dados da pesquisa.

Foram verificadas as influências que as variáveis *Grau de Utilização da NIEsp na Tomada de Decisão* e *Grau de Satisfação e Atendimento da NIEsp* exercem na tomada de decisão e nos atos realizados pelos Agts. Adms. das UGV. Buscou-se ainda observar os efeitos das variáveis *tempo de serviço do Agt. Adm.*, *tempo de exercício na função* e o *setor* em que ele exerce a função (se em nível de decisão, de assessoramento ou de execução) e, por fim, o fato relacionado ao *local* onde está situada a UGV (se em uma capital ou em cidades fora das capitais; no caso, as capitais envolvidas são apenas Curitiba e Florianópolis).

As variáveis em estudo foram pontuadas, conforme critérios identificados nos quadros 3 e 4, em nível de escala de 0 a 10 e com intervalo entre elas, de 5 pontos, critérios constantes dos questionários aplicados. Os critérios de pontuação considerados permitiram situar as questões sobre as variáveis, conforme detalhamento dos quadros 3 e 4.

Quadro 3 - Grau de utilização na tomada de decisão pelos Agt Adm UGV

Questões sobre a variável	Pontuação
Consulta NIEsp mais que 1x / semana:	10
Consulta NIEsp 1x / semana:	5
Não consulta NIEsp:	0

Fonte: elaborado pelos autores, por meio dos dados da pesquisa.

Um dos critérios de cálculo da variável *Grau de utilização da NIEsp na tomada de decisão* a incidência de uso do documento pelos Agts. Adms., cuja composição é detalhada no quadro 3.

Quadro 4 - Grau de satisfação e atendimento dos Agt Adm UGV

Questões sobre a variável	Pontuação
Satisfeito:	10
Regular/razoável:	5
Insatisfeito:	0

Fonte: elaborado pelos autores, por meio dos dados da pesquisa.

A variável *Grau de Satisfação e atendimento dos Agts. Adms. em relação à NIEsp* foi determinada pelos pontos atribuídos nos questionários, oriundos das percepções dos agentes das UGVs, conforme quadro 4. A tabela 1 faz a apresentação das variáveis, por meio da utilização do *software* de análise de dados STATA 14.

Tabela 1 - Apresentação dos dados e variáveis

. sum					
Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
indicienesp	91	568.1319	96.47005	100	800
utiliz	91	14.23077	6.005695	0	20
atendimento	91	9.230769	2.098025	0	10
tpsv	91	20.63736	10.51192	1	35
tpfunc	91	3.054945	2.527021	1	12
setor	91	2.120879	.7428947	1	3
local	91	1.582418	.4958928	1	2

Fonte: dados da pesquisa com uso do software STATA 14.

Nota: Variáveis: *Indicienesp*: valor do índice de efetividade; *Utiliz*: valor do grau de utilização da NIEsp na tomada de decisão pelos Agts. Adms.; *Atendimento*: valor do grau de satisfação com o que a NIEsp se propõe, pelos Agts. Adms.; *Tpsv*: tempo de serviço dos Agts. Adms.; *Tpfunc*: tempo do Agt. Adm. na função; *Setor*: categorização dos Agts. Adms. em 1: Decisão/Assessoramento ; 2: Execução orçamentária; e 3: Pgto Pes; e *Local*: categorização da localização da UGV em 1: capital; e 2: fora da capital.

## 9.1 ANÁLISE DA SIGNIFICÂNCIA DAS VARIÁVEIS

Para a análise dos dados, foram comparadas as médias em busca de existência ou não de significância das variáveis apresentadas na tabela 1. Por meio do uso da ferramenta de análise de dados STATA 14, apresentaram-se os resultados constantes da tabela 2 e percebeu-se no modelo, com uso da regressão, a existência de variáveis significativas e não significativas. Analisando o p-valor na regressão, verificaram-se apenas as variáveis significativas *utiliz* e *atendimento*. Estas apontaram como p-valor  $\leq 0,05$  (estatisticamente, possuem grau de confiabilidade de 95%), o que permite dizer que são significativas.

Tabela 2 - Significância das variáveis

. reg indicienesp utiliz atendimento tpsv tpfunc setor local						
Source	SS	df	MS	Number of obs = 91		
Model	584307.345	6	97384.5575	F( 6, 84) = 32.30		
Residual	253275.073	84	3015.17944	Prob > F = 0.0000		
Total	837582.418	90	9306.47131	R-squared = 0.6976		
				Adj R-squared = 0.6760		
				Root MSE = 54.911		
indicienesp	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
utiliz	10.11608	1.0453	9.68	0.000	8.037387	12.19477
atendimento	17.31167	2.996946	5.78	0.000	11.35192	23.27143
tpsv	-.160301	.5714631	-0.28	0.780	-1.296718	.976116
tpfunc	.180996	2.42136	0.07	0.941	-4.634143	4.996135
setor	6.536283	7.948786	0.82	0.413	-9.270749	22.34331
local	4.610631	12.73611	0.36	0.718	-20.71652	29.93778
_cons	245.9689	37.7861	6.51	0.000	170.8271	321.1107

Fonte: dados da pesquisa com uso do software STATA 14.

De acordo com esse modelo de análise, por meio do uso da regressão, tomando como base de decisão as hipóteses nulas  $H_0$  ( $H_0 =$  médias dos grupos de variáveis iguais), observa-se que: a) *Utiliz e atendimento*: variáveis significativas, pois o p-valor é 0,000, sendo  $\leq 0,05$ , levando a evidências para rejeitar a  $H_0$  para elas; e b) *Tpsv, tpfunc, setor e local*: variáveis não significativas, pois possuem p-valor (0,780; 0,941; 0,413; 0,718), todas acima de 0,05, o que leva a evidências de aceitar a  $H_0$ , sendo todas as médias iguais, estatisticamente.

## 9.2 INTERPRETAÇÕES DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES EM RELAÇÃO À DEPENDENTE

Na análise das relações entre as variáveis, com base nos dados da tabela 2, temos as seguintes interpretações no modelo, na obser-

vação dos resultados apontados para cada uma delas: a) para cada unidade de aumento de *grau de utilização da NIEsp*, espera-se que ocorra um aumento de 10,11608 pontos no *índice de eficácia da NIEsp*; e b) para cada unidade de aumento de *grau de satisfação e atendimento da NIEsp*, espera-se que ocorra um aumento de 17,31167 pontos no *índice de eficácia da NIEsp*.

Da interpretação, pode-se inferir que há uma importância tanto da utilização da NIEsp pelos agentes das UGVs (10,11608) nos atos que eles executam com base no uso do documento em estudo, como, principalmente, da satisfação em relação ao documento em estudo (17,31167), considerando-se que a NIEsp, de fato, esteja atendendo ao que se propõe (auxiliar nas ações dos agentes executores). Com relação às variáveis *setor* e *local*, temos os dados analisados que compuseram as tabelas 3 e tabela 4.

Tabela 3 - Comparação Índice NIEsp x Setor

```
. oneway indicieniesp setor, tab scheffe
```

Setor	Summary of Indice NIEsp			Freq.
	Mean	Std. Dev.		
1	530	156.77674		20
2	591.25	72.401569		40
3	562.90323	61.870486		31
Total	568.13187	96.470054		91

Source	Analysis of Variance				F	Prob > F
	SS	df	MS			
Between groups	51306.2079	2	25653.104	2.87	0.0620	
Within groups	786276.21	88	8934.95693			
Total	837582.418	90	9306.47131			

Bartlett's test for equal variances: chi2(2) = 26.5566 Prob>chi2 = 0.000

Comparison of Indice NIEsp by Setor (Scheffe)

Row Mean- Col Mean	1	2
2	61.25 0.066	
3	32.9032 0.482	-28.3468 0.459

Fonte: dados da pesquisa com uso do software STATA 14.

Na interpretação dos dados analisados, pela comparação entre as variáveis *indicieniesp* e *setor*, observamos p-valores de 0,066 (setor 2x1), de 0,482 (setor 3x1) e de 0,459 (setor 3x2), todos acima de 0,05, o que traz a evidência de que, estatisticamente, as diferenças não são significativas, motivo pelo qual não interferem no índice da NIEsp.

Tabela 4 - Comparação NIEsp x Local

```

. oneway indiceniesp local, tab scheffe

```

local	Summary of Indice NIEsp			F	Prob > F
	Mean	Std. Dev.	Freq.		
1	559.21053	92.892893	38	0.56	0.4582
2	574.5283	99.335601	53		
Total	568.13187	96.470054	91		

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	5192.89425	1	5192.89425	0.56	0.4582
Within groups	832389.523	89	9352.69127		
Total	837582.418	90	9306.47131		

Bartlett's test for equal variances: chi2(1) = 0.1906 Prob>chi2 = 0.662

Comparison of Indice NIEsp by local  
(Scheffe)

Row Mean - Col Mean	1
2	15.3178 0.458

Fonte: dados da pesquisa com uso do software STATA 14.

Da mesma forma, comparando as variáveis *indicieniesp* e *local*, observamos p-valor de 0,458 (local 2x1), acima de 0,05, o que traz a evidência de que as diferenças não são significativas, motivo pelo qual, estatisticamente, também não interferem no índice da NIEsp.

Como resultado final, pode-se inferir que: a) as variáveis de interesse “x” *utiliz* e *atendimento*, por terem significância, têm influência na variável dependente “y” *indiceNIEsp*; b) as demais variáveis, ainda que se possa ter evidências de que cada uma tenha relação direta positiva e negativamente no índice da NIEsp, não são estatisticamente significativas; c) *Atendimento* e satisfação dos Agts. Adm. têm maior influência no índice de eficácia da NIEsp do que a sua utilização para a tomada de decisão pelos Agts. Adms.

A média de *atendimento* (9,23 de 0 a 10 pontos) representa mais de 92% de grau de satisfação com a NIEsp pelo que o documento se propõe. A sua *utilização* para a tomada de decisão representa uma média de 14,23 (de 0 a 20 pontos) pouco mais de 70%, sendo menos impactante no índice de eficácia da NIEsp que *atendimento* e satisfação dos Agts. Adms.

Podemos inferir que o objetivo geral do presente estudo é atingido de forma satisfatória, à medida que, com os resultados observados, são verificados os aspectos principais que traduzem a NIEsp como um documento, composto de um compilado de procedimentos que transmite uma mensagem de forma eficaz entre a UCI e a UGV e, para isso, destacamos a significância das variáveis *atendimento* e *utiliz*: (1) a variável *atendimento* se apresentou como significativa pelo resultado da avaliação de como a NIEsp, originária da UCI, chega até os recep-

tores (Agt. Adm. das UGVs). Esse dado exemplifica presença dos aspectos clareza e precisão das mensagens entre UCI e UGV, materializadas na NIEsp; (2) a variável *utiliz* também obteve significância, demonstrando como satisfatório o nível de utilização como ferramenta nos atos dos Agts. Adm. A norma, de fato, comprova-se como sendo, significativamente, útil nas ações que são realizadas nas UGVs. As respostas dos questionários demonstraram que essas organizações veem a NIEsp como base para subsidiar os seus atos. Esse aspecto também foi relatado por meio dos resultados obtidos com a variável *utiliz*, quando se atestou que, em se utilizando a NIEsp para as ações dos Agts. Adms., por conseguinte, elas fazem parte da tomada de decisão. Uma vez que a NIEsp é base de orientação para que os atos sejam realizados da forma correta, ela interferiu, objetivamente, na direção tomada, ou seja, na decisão escolhida pelo gestor. Acrescenta-se o fato de que o objetivo precípua da NIEsp é transmitir a mensagem de como os Agts. Adms. devem executar os atos com eficiência administrativa. Dessa forma, sendo significativa a variável *utiliz* atesta a NIEsp com uma relação forte perante a tomada de decisão qualificada como eficiente pelos Agts. Adms.

Os resultados se alinham ao que foi extraído da revisão da literatura pesquisada, uma vez que ambas as variáveis que se apresentaram significativas refletem aspectos importantes da comunicação organizacional relacionados à sua fiel condução da mensagem, correta interpretação pelo receptor e que venha a ser, efetivamente, utilizada (DIAS; NASCIMENTO, 2016; NUNES *et al.*, 2020). Nesse sentido, a NIEsp auxilia os Agentes da Administração, fundamentando seus atos, atendendo ao que se propõe, satisfazendo aos anseios dos usuários.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando aferir a eficácia da comunicação entre a Unidade de Controle Interno (UCI) e as Unidades Gestoras Vinculadas (UGV), o estudo aqui apresentado levantou dados que

procuraram destacar aspectos importantes para a comunicação organizacional, que assume uma importância estratégica, supera o modelo matemático da mera transmissão de dados, tendo um papel muito mais abrangente, relacionando diversos fatores e aspectos da vida cotidiana, abrangendo uma dimensão que ultrapassa os limites formais da organização (BARZELAY *et al.*, 2019; BATISTA, 2021; RONCONI, 2021).

Dessa forma é importante que as mensagens sejam entregues de forma a cumprir seus requisitos básicos fundamentais, sendo objetiva, clara e precisa, sendo o meio de comunicação um importante elemento desse ciclo, exercendo papel fundamental no exercício da gestão estratégica. Os estudos prévios em comunicação organizacional deixam claro que a estratégia de comunicação organizacional agrega valores, possibilita a integração de grupos e pessoas e produz mediações significativas das organizações com seus diferentes públicos (mercado, opinião pública e sociedade em geral). Na esfera da Administração Pública, a comunicação organizacional tem uma função estratégica essencial e se reveste de grande importância para que os objetivos institucionais sejam alcançados, em benefício da sociedade (MOURA, 2019; LISBOA; KLEIN; SOUZA, 2019).

Assim, este estudo demonstrou que a NIEsp: (1) oferece o suporte relevante na forma como os atos dos Agts. Adms. são conduzidos; (2) tem participação efetiva na tomada de decisão dos responsáveis na UGV; (3) contribui, efetivamente, com a gestão eficiente dos atos da Administração Pública; (4) satisfaz os Agts. Adms como fundamentação documental por meio da variável significativa *atendimento*; (5) auxilia os Agts. Adms. de forma prática, efetiva e periódica na execução dos atos pela variável significativa *utilização*; (6) alinha-se com os pressupostos da revisão da literatura, pois ambas as variáveis significativas contribuem com a fiel condução da mensagem, correta interpretação pelo receptor e efetiva utilização. A pesquisa adiciona, ainda, como contribuição teórica-empírica, um estudo, no contexto da Ad-

ministração Pública, sobre um exemplo prático de meio de comunicação entre organizações, com aspectos basilares da teoria e que demonstrou eficácia na proposta do documento, diante das percepções dos usuários.

O presente trabalho teve como objeto de estudo uma única organização de controle interno (UCI). Acreditamos que a principal limitação encontrada no estudo seja o fato de termos abordado apenas um documento específico de uma única organização. Assim, abrem-se oportunidades para novas pesquisas abrangendo outras UCIs ou outras fontes de comunicação, bem como dos sistemas e sua importância para a consecução dos objetivos finais das organizações militares, como lacuna de estudos visando a melhorias no gerenciamento de informações que ofereçam suporte nas ações na administração pública.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, E. C. G. de. A Efetividade dos Sistemas de Controles Internos. **Programação**. Organizado por Genivaldo do Nascimento, Josenilton Nunes Vieira, Marilúcia Vasconcelos, Simone Leite e Maria Lúcia da Silva Souza. Petrolina-PE: FACAPE, 2020.
- BARZELAY, M. *et al.* Inovando no Desenvolvimento de Profissionais da Gestão Pública: O Caso do Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 11, p. 1-16, 2019.
- BATISTA, V. R. **A gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras-diagnóstico em uma Instituição Federal de Ensino**. 2021. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2021.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 2 dez. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm). Acesso em: 2 dez. 2020.
- BRASIL Secretaria de Economia e Finanças. **Organograma**. Disponível em: <http://www.sef.eb.mil.br/sef/organograma.html>. Acesso em: 19 dez. 2020.
- BRETAS, P. F. F. Relações de Poder e Resistências em uma Organização Pública: um Caso de Ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 3, p. 222-225, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5190>. Acesso em: 12 dez. 2020.
- CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S-0034-76122006000600010&lng=en&nr-m=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S-0034-76122006000600010&lng=en&nr-m=iso). <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>. Acesso em: 2 dez. 2020.
- CCIEX. Centro de Controle Interno do Exército. **Organograma do Exército**. Disponível em: <http://www.cciex.eb.mil.br/index.php/en/organograma-do-exercito>. Acesso em: 19 dez. 2020.
- COSTA, W. S. da; RONCONI, L. F. A.; MENEZES, E. C. de O. O Curso de especialização em Gestão Pública Avançada da Fundação Escola de Governo de Santa Catarina frente a modelos de administração pública: perspectiva dos egressos sob sua formação. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 954-986, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i4.4101. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4101>. Acesso em: 23 nov. 2021.
- DIAS, J. A.; NASCIMENTO, M. S. A. Comunicação Empresarial: A importância da comu-

- nicação nas organizações e o advento de novas tecnologias. **Revista Científica da FASETE**, 2016. Disponível em: <https://www.unirios.edu.br/revistarios/internas/conteudo/resumo.php?id=199>. Acesso em: 2 dez. 2020.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FLECK, C. F.; PONS, M. E. D.; DALMORO, M. Comunicação Integrada como Elemento Estratégico: Investigação apreciativa em uma Assessoria de Comunicação. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 8, n. 1, 2013.
- GUEDES, W.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de. O fluxo de informações na auditoria pública e a teoria matemática da comunicação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 19, n. 40, p. 33-50, 2014.
- ICFEX, 5. Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército. 2020. **Histórico**. Disponível em: <http://www.5icfex.eb.mil.br/index.php/sa-a-historico-menu>. Acesso em: 19 dez. 2020.
- KOLTZ, R. Competências para o alcance da estratégia: um estudo de caso do controle interno do exército. **Revista Debates em Administração Pública**, v. 2, n. 7, 2021.
- KREUTZ, R. R.; LOCK, F. N. Transparência em projetos públicos como ferramenta de controle das obras de mobilidade urbana. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 3, p. 98-112, 2020.
- LISBOA, S. de M.; KLEIN, A. Z.; SOUZA, M. A. de. Operational audit with the use of Activity-Based Management (ABM) in public organizations: proposal of a method. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 16, n. 2, 2019.
- MARTINS, V. A.; JEREMIAS JUNIOR, J. Gestão da qualidade em serviços por resultados e eficiência na Administração Pública: um estudo de caso de indicadores no Instituto Nacional do Seguro Social. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 6, n. 1/2, p. 131-144, 2017.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- MONTGOMERY, D.C.; PECK, E. A.; VINING, G. G. **Introduction to linear regression analysis**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2001.
- NAJDZION, T.; SANTOS, A. R.; SOUSA, C. M. Imagem Corporativa nas Redes Sociais: um estudo em organizações públicas de Santa Catarina. **Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 70-89, 2021.
- NARBÓN-PERPIÑÁ, I.; WITTE, K. Local governments' efficiency: a systematic literature review - Part I. **International Transactions in Operational Research**, v. 25, 2018.
- NUNES, N. T. S. *et al.* A produção científica brasileira sobre gestão de riscos no setor público: uma análise bibliométrica. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 887-920, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6034>. Acesso em: 20 mar. 2021.
- OLIVEIRA, K. P.; CKAGNAZAROFF, I. B.; SILVEIRA, M. C. da. A carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental de Minas Gerais e os desafios de retenção: análise comparativa de 2009 e 2019. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 987-1022, 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4012>. Acesso em: 23 mar. 2021.
- RONCONI, J. **A comunicação nos tempos da incerteza: análise da comunicação interna em uma instituição pública em contextos de mudança de gestão**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6594>. Acesso em: 6 out. 2021.
- SÁ, A. T. Uma abordagem matemática da informação: a teoria de Shannon e Weaver—possíveis leituras. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 5, n. 1, p. 48-70, 2018.

SHANNON, C. E. A Mathematical Theory of Communication. **The Bell System Technical Journal**, v. 27, p. 379-423, 1948. Disponível em: <http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf>. 1948. Acesso em: 2 dez. 2020.

SILVA, A. A. P.; MONTEIRO, D. A. A.; REIS, A. de O. Qualidade da informação dos dados governamentais abertos: análise portal de dados abertos brasileiro. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 1, p. 31-47, 2020.

SILVA, A. H. C.; ABREU, C. L.; COUTO, D. C. F. Evolução do controle interno no setor público: um estudo dos novos normativos emitidos entre 2003-2016. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 22, p. 20-38, 2017.

SIQUEIRA, L. R. *et al.* Análise de variáveis para mensuração da eficiência do gasto público por função de governo. **Administração Pública e Gestão Social**, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5632>. Acesso em: 2 dez. 2020.

TEIXEIRA, A. A.; SILVA, D. B. da. A eficiência da Comunicação no Ambiente de Trabalho e a Eficácia Organizacional. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 9, n. 3, p. 45-61, 2021.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo, Cengage Learning, 2010.

TROMBINI PEREZ, F. **A Organização Administrativa Brasileira**: análise frente ao princípio da eficiência. Fundação Universidade do Vale do Itajaí - Univali. 2009. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=ir01508a&AN=ppu.article.7267&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 2 dez. 2020.

VALENTIM, I. C. D.; SILVA, L. da; PASSOS, J. G. Controle interno e gestão de risco: uma revisão baseada em estudos brasileiros. **Revista Interface-UFRN**, v. 13, n. 1, 2016.

VAN RULER, B. Agile public relations planning: the reflective communication scrum. **Public Relations Review**, v. 41, n. 2, p. 187-194, 2015.

WEAVER, W. **Recent contributions to The Mathematical Theory of Communication**. 1949. Disponível em: [http://courses.ischool.berkeley.edu/i218/s15/Weaver\\_Recent-Contributions.pdf](http://courses.ischool.berkeley.edu/i218/s15/Weaver_Recent-Contributions.pdf). Acesso em: 12 dez. 2020.