



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BRUNA FELIX DE LIMA

O IMPACTO DAS FALHAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.

**João Pessoa
2017**

BRUNA FELIX DE LIMA

O IMPACTO DAS FALHAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Profa. Ms. Agnes Campêllo Araújo Braz

**JOÃO PESSOA
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

L732i

Lima, Bruna Felix de.

O impacto das falhas no processo de comunicação no setor público / Bruna Felix de Lima. – 2017.

42 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
– IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientadora : Profa. Agnes Campêllo Araújo Braz.

1. Administração. 2. Comunicação organizacional. 3.
Processos administrativos. 4. Setor público. I. Título.

CDU 005.57

BRUNA FELIX DE LIMA

O IMPACTO DAS FALHAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Ms. Agnes Campêllo Araújo Braz (IFPB)
Orientadora

Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)
Examinadora interna

Profa. Ms. Edlaine Correia Sinézio Martins (IFPB)
Examinadora interna

AGRADECIMENTOS

Àquele que com harmonia rege o tempo, por me proporcionar paciência e resiliência e enorme aprendizado até aqui.

À minha família em especial aos meus pais, Viviane e Sergio pelos ensinamentos, suportes, incentivos e sacrifícios feitos em prol da minha educação, à minha avó Miriam, por todo apoio durante a minha vida.

Às minhas amigas que me acompanharam nessa jornada que foi a graduação, Milenna Hellen e Laiane Marques, pelo verdadeiro companheirismo, por permitirem que eu aprendesse com elas e por muitas vezes acreditarem em mim quando eu não fui capaz.

Aos demais amigos e familiares que estiveram ao meu lado durante esta trajetória, em especial, a minha querida amiga Laíza Helane, por toda paciência e auxílio durante a elaboração deste trabalho.

À minha orientadora Ms. Agnes Campêllo Araújo Braz, pelo suporte de aprendizado, paciência e dedicação para conclusão deste trabalho.

**“Não haverá borboletas se a vida não
passar por longas e silenciosas
metamorfoses.”**

Rubem Alves

RESUMO

A comunicação está presente em todas as organizações, e quando bem fundamentada, é um suporte para o seu bom funcionamento e integração dos seus colaboradores. Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever o processo de comunicação e os seus impactos nos processos administrativos de um setor público, e como objetivos específicos compreender a gestão integrada dos processos, descrever o processo de comunicação interna e identificar possíveis falhas no processo de comunicação, descrevendo suas consequências, e buscando propor melhorias no processo comunicativo, se necessário. A pesquisa caracteriza-se como aplicada quali-quantitativa, descritiva, bibliográfica e estudo de caso. Em relação à coleta de dados, deu-se por observação in loco na organização analisada. Como resultado de pesquisa, foi perceptível que os meios de comunicação mais utilizados são informais, não utilizando o sistema que existe no órgão, e que dessa comunicação informal são desencadeadas falhas que atingem diretamente na integração de processos existentes no órgão.

Palavras-chave: Comunicação, Processos e Integração.

ABSTRACT

Communication is present in all organizations, and when well founded, it is a support for its good functioning and integration of its collaborators. This research had as general objective describing the communication process and its impacts in the processes in a public sector, and as specific objectives of an integrated process management, describing the process of internal communication and Identify Possible failures in the communication process, describing its consequences and to seek the improvement of the communicative process, if necessary. The research is characterized as applied qualitative-quantitative, descriptive, bibliographical and case study. Regarding the data collection, it was observed by observation in the analyzed organization. As a result of the research, it was noticed that the media are more used, there are no available system that does not exist organ, and that are derived from informal communication are triggered that apply to the integration of existing processes in the body.

Keywords: Communication, Process and Integration.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Processos integrados.....	22
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Tarefas da Gestão de Processos.....	21
QUADRO 2: Média de recebimento de processos por semana.....	31
QUADRO 3: Detalhamento de erros.....	32

LISTA DE FÓRMULAS

FÓRMULA 1: Média do tempo (dias) gastos nos processos com erros.....	33
FÓRMULA 2: Média do tempo (dias) gastos nos processos sem erros.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivo Específico	13
1.2 Justificativa	14
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	14
2.1 Caracterização da Pesquisa	14
2.2 Universo, Amostragem e Amostra	15
2.3 Instrumento de Coleta de Dados	16
2.4 Perspectiva de Análise de Dados	16
3 REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1 Organizações Públicas	17
3.2 Processos	18
3.3 Gestão de Processos	19
3.3.1 Integração de processos	22
3.4 Comunicação	23
3.4.1 Processos da Comunicação	24
3.4.2 Obstáculos na Comunicação	25
3.4.3 Consequências de Uma Má Comunicação	27
3.3.4.1 Comunicação Interna	28
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICES	42
ANEXOS	43

1 INTRODUÇÃO

As organizações são como sistemas que possuem uma complexa combinação de recursos, dentre eles destacam-se: capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, seus sistemas operacionais, entre outros que se relacionam de forma interdependentes e, juntos, tem o objetivo de alcançar o objetivo da organização.

A gestão de processos busca desenvolver esforços dentro de uma organização para que todos os setores funcionem como um todo, para que assim cada departamento consiga enxergar os impactos gerados por sua atividade para as demais partes da empresa. Para um bom desempenho e sucesso na organização, se faz necessário que todas as atividades inseridas na empresa sejam compreendidas e gerenciadas na visão de processos, que busca otimização e dinamização dos fluxos.

Diante do atual cenário competitivo e da busca constante por atualização nas organizações, a procura pela dinamização do fluxo de informações dentro das organizações é constante, para isto, é necessário que exista um bom processo interno de comunicação na organização.

Os gestores de comunicação são contratados para serem prudentes, metódicos, disciplinados, e garantirem a continuidade e manutenção da estabilidade organizacional, ao mesmo tempo em que estão no centro da administração da incerteza, da mudança, da instabilidade. Eles precisam de autonomia, iniciativa e adaptabilidade para gerenciar o que foge ao controle, mas não têm autorização para usar a adaptabilidade e iniciativa para mudar. (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 358).

Levando em consideração a importância dos gestores na comunicação, segundo os autores, é perceptível que a comunicação exerce um papel fundamental na gestão de processos, caso ela não seja realizada corretamente não será possível que os seus colaboradores potencializem suas funções dentro da organização.

O tema da pesquisa é de suma importância para solucionar falhas em qualquer organização, principalmente se as mesmas forem decorrentes de processos equivocados de comunicação, para assim ajudar no desenvolvimento do processo de comunicação social dos indivíduos que trabalham nela e nos seus

processos. Para tanto, devem-se considerar os aspectos relacionados a processos e gestão de processos e comunicação, para alcançar o entrosamento deste assunto.

Notando a relevância do processo de comunicação e de suas decorrentes falhas na gestão de processos, estabelece-se tema como fundamento para o presente trabalho de conclusão de curso. Tendo como questionamento essencial: Qual o impacto das falhas no processo de comunicação de um setor no órgão federal.

A proposta desse trabalho é analisar o impacto no processo de comunicação em um órgão público, buscando identificar alguns gargalos que possam ser analisados, a fim de melhorar e otimizar os processos.

1.1 Objetivos

Toda pesquisa gira em torno de objetivos, o que se almeja alcançar com aquele estudo. Marconi e Lakatos (2010, p.141) afirmam que “o objetivo torna explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinando assunto”. Sendo assim, os objetivos específicos delimitam um caminho ao objetivo geral da pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de comunicação e os seus impactos nos processos administrativos de um setor público.

1.1.2 Objetivo Específico

- Compreender o funcionamento da gestão integrada dos processos na instituição estudada;
- Descrever o processo de comunicação interna em um setor público;
- Identificar quais as falhas no processo de comunicação e descrever suas consequências;

- Propor melhorias no processo comunicativo.

1.2 Justificativa

A importância do presente estudo justifica-se para a empresa como instrumento de identificação de falhas existentes na rotina administrativa de um setor público. Levando em consideração a importância da comunicação como forma primordial no gerenciamento de processos administrativos no setor, fica evidenciado que o desenvolvimento dos processos existentes depende muito de uma boa comunicação, e o setor necessita de um fluxo contínuo de informações, e quando isto não ocorre de maneira eficaz, pode acarretar falhas nas tramitações do processo e acabar prejudicando o desenvolvimento do mesmo.

Logo, o assunto abordado neste trabalho pode auxiliar no desenvolvimento do processo de comunicação social dos indivíduos que trabalham no setor examinado e em seus processos.

Este estudo configura-se de um valor ímpar para a autora, levando em consideração a possibilidade de estudar as condições de trabalho existentes no órgão de realização de estágio supervisionado obrigatório.

No âmbito acadêmico, esta pesquisa se torna importante à medida que relata o viés da comunicação atrelada a gestão de processos, o que pode ser adaptado para a realidade no que condiz ao desenvolvimento da teoria, e que pode vir a contribuir como fonte de pesquisa para acadêmicos e organizações que busquem informações sobre o assunto abordado. Portanto, esta pesquisa apresenta uma temática importante para: a academia, o pesquisador, a organização.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 Caracterização da Pesquisa

O presente estudo foi realizado no setor público, uma instituição do Estado que presta assistência jurídica integral e gratuita aos cidadãos. O estudo foi realizado no período de outubro de 2016 a janeiro de 2017, durante este período foi realizado o presente trabalho acadêmico.

Segundo Severino (2002), para realizar um trabalho acadêmico, deve ocorrer o contato direto com o ambiente analisado, isto, só se torna possível através de leituras e atividades que se insiram no ambiente e que possibilite o investigador a escolha bem delimitada do seu tema, o que foi analisado e percebido na organização estudada, devido ao contato direto.

Segundo Vergara (2000), pesquisa aplicada é determinada pela necessidade de resolver problemas, de solução imediata ou não, uma vez que se busca um resultado específico. A presente pesquisa é de caráter aplicado uma vez que busca gerar conhecimentos para a aplicação na prática, e está direcionada a solucionar problemas específicos. Em relação aos objetivos, trata-se de um estudo descritivo, pelo fato de descrever um fato ou fenômeno através de levantamentos ou observação (OTANI; FIALHO, 2011).

No presente estudo, faz-se uma análise do processo de comunicação interna no órgão, buscando compreender a gestão integrada de processo as falhas atribuídas, a fim otimizar os processos existentes, uma vez que o órgão tem grande relevância, e todos os gargalos são entraves para o desenvolvimento da organização.

A pesquisa é considerada quali-quantitativa. Quanto aos procedimentos técnicos será utilizada análise bibliográfica.

Para alcançar os objetivos estipulados, adotou-se o método indutivo, que segundo Barbosa *et al* (2012), leva em consideração os temas particulares para os gerais, baseando-se na experiência e nas observações de casos reais, a partir da observação.

2.2 Universo, Amostragem e Amostra

O universo da pesquisa foi de 30 processos administrativos que foram recebidos em um setor público, no período de outubro de 2016 a janeiro de 2017, onde foi realizado o estágio supervisionado no órgão, os resultados foram perceptíveis através de observação *in loco* na rotina dos processos existentes no setor.

A amostra foi separada a partir de 14 processos que demonstraram acarretar falhas no processo de comunicação do setor.

2.3 Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foi adotado como instrumento a observação, Roesch (2009) afirma que observação *in loco* é feita por intervalos regulares para proporcionar o entendimento de utilização que será realizado no cotidiano do trabalho. Todos os dados coletados foram fornecidos de acordo com a observação feita pelo estágio supervisionado realizado na organização.

2.4 Perspectiva de Análise de Dados

Os dados obtidos neste estudo foram analisados através de uma planilha no Excel, onde foram introduzidas informações sobre a quantidade de processos existentes no período do estágio supervisionado, demonstrando os que apresentaram falhas relativos a comunicação e qual a razão.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é realizado um apanhado teórico, identificando o tipo de organização analisada e levantado, através de uma pesquisa bibliográfica, no que concerne administração geral, processos, gestão de processos e comunicação. Evidenciando o que a teoria diz a respeito dos assuntos abordados, proporcionando embasamento teórico necessário para dar continuidade aos objetivos desta análise.

3.1 Organizações Públicas

Segundo Kotler e Keller (2006, p.397) serviço é definido como "qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto". Desta forma, o presente estudo é desenvolvido por uma organização pública que tem como segmento a prestação de serviço de assistência jurídica gratuita.

Em sentido amplo a administração pública compreende: o governo (que toma decisões políticas), a estrutura administrativa e administração (que executa as decisões) (PALUDO, 2010, p. 35). O autor faz ênfase ainda, a respeito especificamente das funções administrativas de execução dos programas governamentais, desde a prestação de serviço e demais atividades realizadas.

Claro (2009 *apud* DUTRA, 2009) definem organizações públicas:

"[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo", o que proporciona um maior desenvolvimento organizacional, maior satisfação do servidor, e, como consequência, maior atendimento das perspectivas do cidadão-usuário.

Gemelli e Filippim (2010) definem que a administração pública, tem foco no interesse coletivo e a sua abrangência diz acordo com o conjunto de pessoas coletivas públicas, a gestão pública é regida por princípios e diretrizes definidos por lei, levando em consideração o cidadão.

Para o desenvolvimento da análise proposta, fez-se necessário um estudo teórico sobre os tópicos abordados para o gerenciamento de processos dentro de um setor público.

3.2 Processos

A seguir serão apresentados alguns conceitos sobre processos, com o intuito de conduzir o entendimento e não apenas dar definições sobre o que é processo.

Segundo Zarafian (1994 *apud* SALERNO 1999, p.105), processo é uma cooperação das atividades diferentes, que através da realização do seu objetivo global, é orientado para o seu cliente final, o que é o comum. Ou seja, o processo é repetido de maneira dentro da organização, até que se consiga o objetivo global da organização.

Não é possível identificar um produto ou serviço oferecido por uma empresa, sem que exista um processo para auxiliar. Segundo Hammer & Stanton *apud* Usinoro, (2003), a definição de processo dá-se por um grupo de atividades inter-relacionas que vão agregar valor ao cliente. Sendo assim, o que se entende por processo nessa perspectiva, é orientado na perspectiva de gerar valor e vai decorrer ao longo de várias funções nas organizações, levando em consideração seus processos (SANTOS et al 2004).

Conforme Netto (2006), definição de processo é enfatizada pelo o modo como a organização faz o seu trabalho e a série de tarefas que ela desenvolve, para assim atingir o seu objetivo, voltado para o cliente, seja ele interno ou externo. O autor ainda reforça o pensamento que o processo deverá ser concentrado no seu cliente, para assim agregar valor e gerar estratégia competitiva de acordo com seus produtos/serviços oferecidos e o seu sistema de operação.

Segundo Davenport (2000), processo é definido como uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço existente, com a previsão de início e fim, claramente definido através das entradas e saídas, ou seja, uma estrutura preparada para ação.

Salerno (1999, p. 104) define como características de processo:

- Uma organização estruturada com trocas em atividades construtivas;
- Entradas tangíveis: como produtos (produtos, faturas e pedidos);
- Saídas: que seriam os resultados dos processos;
- Recursos: todos os recursos necessários e úteis ao processo;
- Desempenho Global: a medição de indicadores, medidos pelo desempenho de resultado ao desenrolar do processo existente;

Conforme Antunes (2005), os processos irão sempre se constituir do fluxo do objeto que irá decorrer no tempo e espaço, estes podem ser materiais, ideias, informações.

Smith e Finger (2003, p. 47) afirmam que “processo é um conjunto de atividades colaborativas e transacionais que são coordenadas e dinâmicas para agregar valor ao seu cliente final”.

Paim (2002) explica a utilização do termo processo, como: estruturação-coordenação e disposição lógico-temporal das ações e recursos, com o intuito de gerar resultados para a organização. O autor ainda afirma que os processos podem ter diferentes níveis de abstração ou detalhamento, que estão relacionados às suas atividades gerenciais, finalísticas ou de apoio.

Se os processos forem finalísticos a consequência do processo final são os produtos ou serviços que serão finalizados para seus clientes, os gerenciais favorecem o andamento da organização e os processos, e os de assessoramento, prestaram suporte aos demais processos da instituição.

3.3 Gestão de Processos

Em geral, toda organização discorre em diversas tarefas que levam a produção de resultados, podem ser consideradas como processos, e de forma simultânea atuam para atingir os objetivos principais da organização (BRASIL, 2013).

Paim (2002) afirma que a gestão de processos dentro das organizações se torna extremamente funcional, e é complementada sempre no sentido de agregar valor através dos seus processos. Nesse aspecto, as organizações tornam-se incentivadas a aumentar o seu desempenho, e precisam se adaptar às mudanças para continuar no mercado, e a gestão de processos proporciona isto, como forma de aprimoramento do fluxo das atividades, decorrente das entradas, o processo (transformações) e a saída, dentro de um processo.

A gestão de processos permite as organizações ampliarem sua produtividade e simultaneamente reduzir a etapa de tempo para a criação e adaptação de um processo, para a ocorrência disto, as organizações precisam

moldar suas práticas gerenciais e, também as formas de cultura, dentro delas (DAVENPORT, 2000).

A gestão de processos ou *Business Process Management (BPM)* é uma teoria que aborda a gestão de processos potencializando o desempenho das organizações, tentando alçar a excelência organizacional, através da sua eficiência e eficácia. Permite que as organizações realizem análise, execução e monitorando dos seus processos buscando uma forma otimizada para alcançar um nível de produtividade maior (BRASIL, 2013).

Davenport (1995, *apud* GROVER & KETTINGER, 2000) define gestão de processos como práticas direcionadas para proporcionar e aperfeiçoar a organização no gerenciamento dos seus processos, e afirma que esta gestão de processos está diretamente alinhada a outros modelos de gestão dentro da organização.

Elzinga *et al* (1999) afirmam que gestão de processos é entendida como uma abordagem sistêmica que serve para melhorar a qualidade do produto ou serviço oferecido.

Grover e Kettinger (2000, p. 02) definem gestão de processos como um programa que envolve a formalização ou institucionalização do planejamento, estruturação e avaliação dos processos, ainda afirmam que as organizações que optam pela gestão de processos, devem sempre estar direcionadas a métodos para coletar informações, para redesenhar seus processos.

AALST *et al* (2003, p. 01) aponta que na gestão de processos o envolvimento entre os indivíduos, organizações, documentos e informações, é uma forma de inclusão para o suporte na gestão, os métodos utilizados, técnicas dão apoio a gestão de processos para a execução, controle e análise dos processos.

Arora (2005, p. 36) define gestão de processos como a capacitação e tecnologias que possibilitam as organizações a se modelarem, gerenciarem e otimizarem seus processos de negócios.

Gestão de processos pode ser definida como uma representação natural e holística que operam negócios para produzirem uma organização inovadora, eficiente, e que seja adaptável aos ambientes, tanto internamente como externamente. E que possa se exceder àquilo ao alcançável pelas abordagens tradicionalistas da gestão (SCHURTER, 2006).

Na gestão de processos o enfoque atual não é enxergar organização de uma maneira totalmente funcional, ou focada em departamentos, e sim de maneira horizontal, que vise a integração dos diversos modelos e categorias básicas que envolvem os processos. Estruturas funcionais, geralmente representam características que não são desejáveis e que possam comprometer o desenvolvimento da organização, para priorizarem funções departamentais em virtude de alguns processos essenciais, o que acaba adotando o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais. E que, por apresentarem estruturas hierárquicas rígidas, acabam no resultado da execução de tarefas que se tornam fragmentados na execução do processo (LIZARELLI, et al 2006).

As tarefas envolvendo a gestão de processos dão enfoque no entendimento e envolvimento sobre o ambiente interno e externo, voltados à organização. O que envolve a estratégia do negócio relacionado tais estratégias devem envolver a organização e sempre desenrolar novos objetivos, para promover mudanças necessárias para a organização, enfatizando a necessidade de equipes em gestão de processos, para então selecionar, entender e priorizar a gestão de processos na organização (PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO 2007).

A seguir será apresentado uma tabela, com as principais tarefas da gestão de processos, baseado em Paim (2009), a fim de estabelecer suas funções:

Quadro 1: Tarefas da Gestão de Processos

Tarefas da Gestão de Processos	
Projetar Processos	Entender o ambiente interno e externo.
	Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças.
	Assegurar patrimônio para mudança.
	Entender, selecionar e priorizar processos.
	Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem.
	Entender, selecionar e priorizar técnicas de MIASP.
	Formar equipe e time de diagnóstico de processos.
	Entender e modelar processos de situação atual.
	Definir e priorizar problemas atuais.
	Definir e priorizar soluções para os problemas atuais.
	Re-projetar práticas de gestão e execução de processos.
	Entender e modelar processos na situação futura.
	Definir mudanças nos processos.
	Implantar novos processos.
Implementar processos e mudanças.	

Gerir Processos	Promover a realização dos processos.
	Acompanhar execução dos processos.
	Controlar execução dos processos.
	Realizar mudanças de curto prazo.
	Registrar o desempenho dos processos.
	Comparar o desempenho com referências internas e externas.
Promover o Aprendizado	Registrar e controlar desvios dos processos.
	Avaliar desempenho dos processos.
	Registrar aprendizado sobre os processos.

Fonte: Paim *et al* (2009, p. 124)

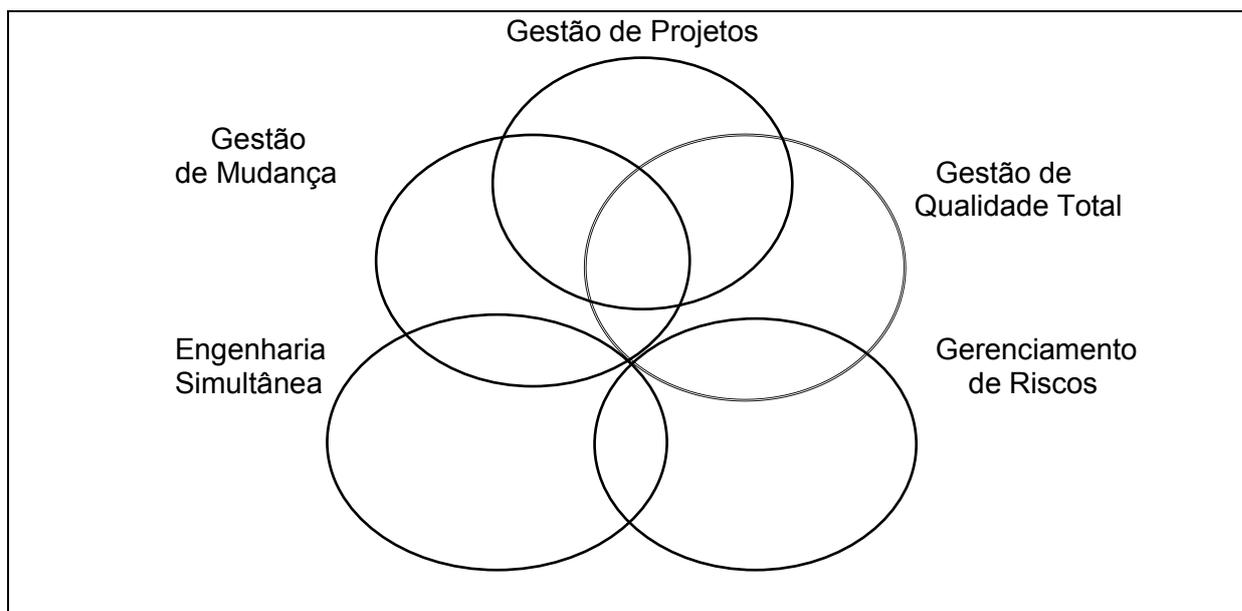
3.3.1 Integração de processos

O que está se tornando tendência entre as organizações é a mudança de estruturas funcionais para as estruturas orientadas por processos. Davenport (2000) define que atividades empresariais devem ser notadas como fontes de “processos-chaves”, não por funções ou departamentos.

Levando em consideração o âmbito interno da organização, a geração de um produto ou determinado serviço para o cliente, é realizada pela sequência de um ou mais processos que se tornam interligados. Existe a ligação entre o cliente e os fornecedores internos, no entanto, o que prevalece é o objetivo principal da organização, que é a produção de um bem ou serviço a ser entregue ao seu cliente final.

Kerzner (2006) afirma que para as empresas alcançarem sucesso elas necessitam reconhecer a necessidade de integração de metodologias diferentes em suas estruturas gerenciais.

Figura 1: Processos integrados.



Fonte: Kerzner (2006).

Kerzner (2006) relata que a autonomia dos processos de gerenciamento, reengenharia e custo de ciclo de vida e delegação de autoridade, podem ser integradas no gerenciamento dos processos. O autor ainda enfoca que a integração das metodologias relacionadas ao gerenciamento de processos dentro das organizações, possibilita que as organizações utilizem essas metodologias de gerenciamento para evitar a questão da repetição do trabalho em um determinado processo.

3.4 Comunicação

Para o desenvolvimento da análise proposta, foi necessário um estudo teórico sobre os tópicos abordados a seguir, para no decorrer, analisar se o processo de comunicação que existe dentro da organização interfere no seu gerenciamento de processos dentro da DPU/PB.

Desde o princípio da humanidade, sendo para fins de conhecimento ou de sobrevivência, os meios aos quais o homem faz uso para se comunicar estão em constante evolução, apesar de manterem a mesma finalidade: transmitir a informação de forma que seu conteúdo venha a ser compreendido pelo receptor.

Comunicação é a troca de informações entre os indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. (Chiavenato, 2000, p.142)

Presente nas organizações, sendo estas de finalidade pública ou privada a comunicação é a ferramenta utilizada pelas instituições para agregar valores, buscando maximizar a qualidade dos resultados e garantir que seus objetivos, tanto internos como externos, sejam alcançados. Além de uma ferramenta, a comunicação é uma atividade de caráter estratégico, que possui táticas de ação que fazem com que a empresa fale e seja ouvida em sua necessidade de trabalho e na sociedade ao qual se encontra inserida.

Deste modo, fica evidente a importância da comunicação para a realização das atividades estratégicas para que ocorra a ampliação e integração interna e externa das organizações. Através da comunicação que são decididas novas funções, tomadas novas decisões e formuladas estratégias que tornem o processo comunicacional um suporte cada vez mais ágil e eficaz.

3.4.1 Processos da Comunicação

Segundo Berlo (1999), são muitos os modelos de processo de comunicação. Não há como eleger um modelo como correto ou ideal. Uns podem ser mais úteis que outros, alguns podem corresponder mais que outros ao presente estado de conhecimento da comunicação. Apesar de sofrerem variações, os modelos da comunicação apresentam alguns elementos em comum: o emissor, a mensagem e o receptor.

A comunicação é classificada como um fenômeno de constante mudança que não possui uma sequência fixa apesar de possuir uma relação de causa versus efeito. Nas organizações de sucesso, e naquelas que desejam ser de sucesso, a comunicação deve ser considerada como a prioridade estratégica.

Para Chiavenato (2005, p. 151), “O processo da comunicação é contingencial, pelo fato de que cada pessoa é um microsistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética e pelo seu histórico psicológico”.

3.4.2 Obstáculos na Comunicação

Para Dias (2001, p. 31), (...) “conhecer alguns dos fatores que podem constituir barreiras à compreensão, ao sentir e ao agir dos fatores sociais, que pretendem interagir, é o propósito que nos orienta. Assim, podemos equacionar uma estrutura de variáveis internacionais, que, nos processos de Comunicação Humana, tanto podem facilitar como barrar ou constituir fontes de ruído às relações face a face”.

Segundo a Abordagem Sociológica, as barreiras da comunicação podem ser divididas em seis grupos e especificadas em:

1. Barreiras Pessoais: são as barreiras que impedem o indivíduo por conta de suas próprias limitações e valores.
 - a) Nível de conhecimento: é ocasionada pelo grau de conhecimento do indivíduo no processo comunicacional, sendo esse conhecimento reconhecido pelo próprio indivíduo, ou pelas outras pessoas que formam o processo.
 - b) Aparência: está ligada a forma como o indivíduo se veste e se cuida, já que esse fator pode determinar como as pessoas se comunicarão umas com as outras.
 - c) Postura corporal: é determinada de acordo com o que se quer comunicar.
 - d) Movimento corporal: estes podem ser favoráveis ou não para a comunicação, visto que o corpo também expressa o que sentimos em alguns movimentos podemos manifestar ansiedade, nervosismo, etc.
 - e) Contato visual: é a forma pela qual nós olhamos e nos expressamos, como nos sentimos em relação ao outro, ao mesmo tempo que informa a atenção que estamos dando à pessoa que está falando.

f) Expressão facial: é a forma que demonstra interesse, seja direta ou indiretamente, a mensagem que está sendo dita pela outra pessoa.

g) Fluência: é a forma pela qual é determinada a articulação das palavras para que a mensagem venha a ser compreendida com clareza.

2. Barreiras Sociais: são as barreiras que formam o indivíduo dentro da sociedade ao qual ele se encontra inserido.

a) Educação: princípios e valores adquiridos pelo próprio indivíduo.

b) Cultura: a comunicação varia de cultura para cultura, se as culturas são muito diferentes entre o emissor e receptor a comunicação será afetada.

c) Crenças, normas sociais e dogmas religiosos: como no aspecto cultural, se ocorrer divergências, os processos comunicacionais serão prejudicados, por consequente, a mensagem não será transmitida de forma correta.

3. Barreiras Fisiológicas: são as barreiras que o próprio indivíduo possui, podendo estas ser de nascença ou desenvolvidas ao longo da vida. Como por exemplo: deficiência do aparelho fonoaudiólogo e do aparelho visual.

4. Barreiras da Personalidade: são as barreiras que direcionam a personalidade do indivíduo.

a) Autossuficiência: quando o indivíduo julga saber de tudo, seja pelas coisas que ele conhece, ou por intolerância, quando ele julga apenas correto o seu próprio ponto de vista.

b) Congelamento das avaliações: acontece quando o indivíduo acredita que as coisas serão sempre as mesmas, independente das circunstâncias.

c) Comportamento Humano – envolve aspectos objetivos e subjetivos: Que seria a personalidade subjetiva (próprias opiniões) versus personalidade

objetiva (a realidade concreta), sendo estes, estabelecidos pelas reações individuais com o meio social.

d) Geografite: está relacionado com as atitudes dos indivíduos em relação ao que lhe comove, como seus sentimentos, imaginações, preconceitos, objetivos, acontecimentos, etc.

e) Tendência à complicação: está ligada ao fato que o indivíduo tem o hábito de complicar as coisas mais simples, até mesmo quando se trata de pensamento lógico.

5. Barreiras da linguagem: são as barreiras que o indivíduo acaba gerando através do modo pelo qual se caracteriza os fatos como opiniões, observações criando um novo ponto de vista, o que pode vir a ser compreendido de maneira totalmente diferente pela outra pessoa que vai receber a informação. A partir desses, essa barreira ainda pode ser ocasionada de modo verbal, causando oposições de ideias.

6. Barreiras Psicológicas: são as barreiras que o indivíduo cria internamente sobre o outro indivíduo através de generalizações, expressões faciais, maneira de falar e estilo de se vestir ou por agrupamento de profissionais ou grupos sociais.

3.4.3 Consequências de Uma Má Comunicação

A comunicação dentro das organizações busca trazer melhorias para o desenvolvimento organizacional, vale ressaltar que a respeito da má comunicação, os prejuízos podem variar desde o desequilíbrio ou baixa produtividade no resultado do trabalho até a perda de qualidade de vida, já que o indivíduo acaba ficando desgastado, sente-se desmotivado para o trabalho e diminui sua produtividade deixando de ter uma melhor interação com sua equipe de trabalho, e essa falta de interação conseqüentemente impedirá o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Ruggiero (2002), não basta ter uma equipe de grandes talentos

altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, será impossível potencializar a força humana da empresa.

Com isso, todo o desenvolvimento na organização estará comprometido pela falta de capacidade das pessoas de se comunicarem, se somarem e se tornarem competitivas por meio da visão compartilhada, impedindo, assim, a eficiência e eficácia dos resultados propostos (CAMPOLINA, 2004).

3.3.4.1 Comunicação Interna

Comunicação interna é aquela realizada dentro das organizações, feita pelos gestores e colaboradores com o intuito de manter a organização informada sobre os fatos e atividade que ocorrem frequentemente na empresa, promovendo assim a união das equipes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme Clemen (2005), sobre a comunicação interna, estamos nos referindo a pessoas e como elas interagem com as ferramentas de comunicação. É preciso avaliar se quem emite mensagens em nome da empresa está preparado para tal tarefa.

Margarida Kunsch (1997, p. 128) enfatiza que: “A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (...) A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto no ponto de vista pessoal quanto profissional”.

“A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização. Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a diretoria e todos os colaboradores envolvidos”. Kunsch (1997, p. 129)

Segundo Margarida Kunsch, a comunicação interna é dividida em três tipos:

- Comunicação Descendente: é feita dos níveis hierárquicos mais baixos em direção aos níveis mais altos. Ocorrendo assim, a participação dos empregados para as melhorias no ambiente de trabalho.

- Comunicação Ascendente: é feita dos níveis hierárquicos mais altos em direção aos níveis mais baixos. Com o objetivo de passar a maior quantidade possível de informações para que sejam desenvolvidas as atividades. Em boa parte dos casos, esse tipo de comunicação ocorre por meio de reuniões, memorandos e comunicados internos.
- Comunicação Horizontal: é feita em um mesmo nível hierárquico, com o intuito de realizar um trabalho em equipe multidisciplinar, visto que todos possuem as mesmas responsabilidades.

Além desses três tipos de comunicação, a forma como a comunicação é realizada dentro da organização pode ser dada como formal, que se caracteriza por seguir uma conduta definida pela organização, sendo utilizada para documentação oficial ou informal, que se caracteriza pela velocidade para se obter uma informação, podendo ser contestável sua veracidade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS

Este capítulo do trabalho é destinado à análise dos dados coletados através de uma pesquisa aplicada, onde foram observados alguns problemas que influem diretamente no desempenho do fluxo de atividades do setor. O resultado da pesquisa foi obtido através de um universo de 30 processos que são recebidos na unidade, sendo retirada uma amostra de 14 processos que demonstraram ter erros ocasionados pela falta de comunicação por meio de observação.

O setor do é composto por uma assessora de gabinete, uma secretaria, três estagiários de direito, e um de administração, sendo todos subordinados a Chefia. No entanto, para o recebimento dos processos, ficam responsáveis a assessora, secretária e o estagiário de administração, ambos trabalham em turnos diferentes, sendo o estagiário subordinado à assessora e a secretária.

A comunicação entre os setores pode ser observada diariamente, através de trocas de ações, onde existe a dependência de algum fluxo de atividade para os processos existirem. No entanto, por mais que haja total esforço dos funcionários, o ambiente é propício a falhas, muitas vezes por falta de comunicação entre os colaboradores, ou a falta de atenção.

Visando responder o primeiro objetivo específico, que **é compreender a gestão integrada dos processos**, foram analisados todos os processos recebidos durante o período de estágio obrigatório no órgão de acordo com sua entrada e saída, para assim pode elencar seus possíveis erros.

Existe um sistema interno onde são colocados todos os processos que são recebidos pelo órgão e que deve ser inserido pelos colaboradores da organização para gerenciamento dos processos, no entanto, por problemas enfrentados pelos colaboradores o sistema não é utilizado de maneira eficaz, em sua maioria causada por problemas de conhecimentos sobre o sistema utilizado, ou não habilidades dos próprios colaboradores.

“Business Process Management (BPM) é definido como um método de gestão para gerenciar processos empresariais, onde conta com a ajuda de ferramentas tecnológicas” (OLIVEIRA, 2010). Na organização analisada existe um software para a alocação de informações sobre os processos administrativos, onde são inseridas informações referentes aos seus usuários, bem como, suas entradas e

saídas de informações, no entanto, tais informações não são coletadas ou repassadas, ocasionando assim, informações divergentes ou a falta delas.

Segundo Oliveira (2010) os processos são importantes, pois, são através deles que as empresas realizam suas funções, pois, todo e qualquer trabalho, fazem parte deste processo.

Em relação ao segundo objetivo específico, que **é descrever o processo de comunicação interna em um setor público**, foi percebido através de observação, que o setor utiliza mais a comunicação oral internamente, através de conversas presenciais ou intranet, e outros meios como e-mail, memorandos e ofícios. Entretanto, os memorando e ofícios são usados mais como forma de comunicação com outros órgãos e setores externos, existe a comunicação ascendente, no entanto, por falhas no processo comunicativo, as informações ficam desconstruídas.

O terceiro objetivo específico é **identificar as falhas no processo de comunicação, descrever suas consequências**, neste caso através de observação, pôde-se perceber que a maioria dos erros existentes nos processos que são recebidos, ocorre através de falhas no processo de comunicação, principalmente estas, ocasionadas pelos próprios colaboradores que não interagem para que as informações sejam repassadas entre eles, tanto pela diferença de turno de atuação dos colaboradores, quanto pela inapetência de comunicarem-se, ocasionando atrasos no andamento do processo existente. A maioria destas falhas é derivada de informações não repassadas, informações passadas incorretamente.

Em resolução a questão problema, grandes partes destas falhas resultam no atraso dos processos existentes, ou seja, o processo é recebido na unidade, no entanto, as informações não são repassadas, ou repassadas incorretamente, logo, o processo fica parado, não existindo a possibilidade de despacho para outra unidade ou setor competente, devido a quantidade de volume de processos recebidos, ficam retidos enquanto os outros chegam. Robbins (2005, p. 233) afirma que a função primordial desempenhada pela comunicação se associa a seu papel como facilitadora de tomada de decisões, ou seja, toda informação é de suma importância para que as atividades sejam desempenhadas de forma eficaz dentro de uma organização, e, para que isto ocorra, as informações são necessárias entre os envolvidos.

No Quadro 02 é demonstrado o recebimento dos processos no setor, de acordo com o período estabelecido de outubro de 2016 a janeiro de 2017 (17 semanas), ao todo somando 30 processos. Considerando que o mês de janeiro existe o recesso judicial, houve uma quantidade menor de recebimento de processos. Atentando para a média que foi estabelecida de acordo com a quantidade de processos recebidos e o tempo de permanência no setor, pôde-se perceber que existe um fluxo semanal contínuo de recebimento de processos.

Durante o recebimento de novos processos enquanto os processos que já haviam chegado no setor ficam retidos devido as suas falhas, isto, resulta em um grande montante de novos processos, o que ocasiona acúmulos durante as semanas posteriores, e, assim criam gargalos.

Quadro 02: média de recebimento de processos por semana.

Quantidade de processos	Quantidade de semana	Média de recebimento de processo
30	17	1,7

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

No Quadro 03 são apresentados os detalhes sobre o recebimento dos processos no setor, onde é identificado o mês, o processo, o tempo de permanência em se tratando de dias observados (através das guias de recebimento e saída), bem como, o problema de comunicação e o erro que foi ocasionado o problema.

Quadro 03: Detalhamento de Erros.

Meses	Processos Recebidos	Tempo (Dias)	Problemas de Comunicação	Erros ocasionados pelos problemas de comunicação
Outubro 2016	P1	90	Informação incorreta	Processo extraviado para outro setor;
	P2	45	Informação não repassada	Atraso na devolução do processo para outro setor;
	P3	30	Informação incorreta	Perda no tempo de devolução do processo para o setor pertinente;
	P4	10	-	-
	P5	06	-	-
	P6	13	-	-

	P7	24	-	-
Novembro 2016	P8	05	-	-
	P9	15	Informação não repassada	Não preenchimento na ata de recebimento dos processos;
	P10	17	-	-
	P11	60	Informação não repassada	Processo não redistribuído;
	P12	25	Informação incorreta	Processo em atraso no Gabinete;
	P13	10	-	-
	P14	12	-	-
	P15	09	-	-
	P16	04	-	-
	Dezembro 2017	P17	50	Informação não repassada
P18		23	Informação incorreta	Guia de devolução de processo incorreta;
P19		07	-	-
P20		45	Informação Incorreta	Processo não redistribuído;
P21		03	-	-
P22		05	-	-
P23		04	-	-
P24		30	Informação não repassada	Erro na digitalização do processo;
P25		45	Informação Incorreta	Processo retido no setor devido à falta de dados no processo;
P26		60	Informação Incorreta	Datas de recolhimento divergentes;
Janeiro 2017	P27	30	Informação Incorreta	Processo encaminhado para outro setor;
	P28	15	Informação Incorreta	Processo em atraso ao Gabinete;
	P29	04	-	-
	P30	06	-	-

Fonte: Dados de Pesquisa (2017)

É perceptível que nos meses de novembro e dezembro houve uma demanda maior no recebimento dos processos no setor, evidenciando 09 no mês de novembro e 10 no mês de dezembro, onde no mês de dezembro houve o maior número de erros relacionados à falta de comunicação no setor, evidenciando o acúmulo de processos gerados no mesmo.

No mês de outubro foram recebidos 07 processos, dentre eles, 03 com falhas relacionadas à falta de comunicação, no entanto, no mês de janeiro devido ao recesso judicial, foram recebidos apenas 04 processos, tendo 02 deles evidenciado com falhas no processo de comunicação, em virtude da demanda ser maior e devido a não padronização sobre os recebimentos dos processos, ocorrem falhas relativas a falta de comunicação sobre eles, destacando as informações que são repassadas incorretamente, bem como, as informações não repassadas.

Existe uma diferença entre processo redistribuído ou processo entregue a outro setor/órgão, no processo redistribuído esta redistribuição deverá acontecer entre o setor que irá expedir o processo para dar andamento, e, é feito diretamente no sistema. Em se tratando de processo entregue a outro setor, significa que por falhas diretas do setor o processo foi encaminhado para outro. O processo em atraso no gabinete, adverte que por erros ocasionados, o processo fica retido na Chefia, até que sejam identificados e este possa ser despachado, a maioria dos erros ocasionados são relativos a falta de comunicação entre seus colaboradores, devido a má utilização tanto do sistema como de manuseamento dos processos, isto, afeta diretamente na gestão integrada de processos e desencadeia perdas para a organização.

Na Fórmula 01 é demonstrado o tempo de todos os processos que tiveram falhas somadas, e conseqüentemente divididas pelo número de processos com erros, onde **TA** significa o tempo em atraso do processo. Na fórmula 02 foi apresentado o tempo normal (**TN**) de todos os processos divididos pelos que não apresentaram falhas em seu tempo normal.

A seguir será demonstrado em fórmulas com o tempo médio gastos nos processos com erros e sem erros relativos a falha de comunicação:

Fórmula 01: Média do tempo (dias) gastos nos processos com erros.

$$TA = \frac{\text{tempo de cada processo}}{\text{Nº de processos com erros}}$$

$$TA = \frac{Tp1+Tp2+ Tp3+ Tp9+Tp11 + Tp12+Tp17+Tp18+Tp20+Tp24+Tp25+Tp26+Tp27 +Tp28}{\text{Nº de processos com erros}}$$

$$TA = \frac{90+45+30+15+60+25+50+23+45+30+45+60+30+15}{14}$$

$$TA = \frac{563}{14} = 40,21$$

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Fórmula 02: Média do tempo (dias) gastos nos processos sem erros.

$$TN = \frac{\text{tempo de cada processo}}{\text{Nº de processos sem erros}}$$

$$TN = \frac{Tp4+ Tp5+ Tp6+ Tp7+Tp8 + Tp10+Tp13+Tp14+Tp15+Tp16+Tp19+Tp21 +Tp22+Tp23+Tp29+Tp20}{\text{Nº de processos sem erros}}$$

$$TN = \frac{10+06+13+24+05+17+10+12+09+04+07+03+05+04+04+05}{16}$$

$$TN = \frac{138}{16} = 8,62$$

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Existe uma diferença de grande relevância, no tempo que é medido as fórmulas comparando o tempo de atraso e o tempo normal que são gastos nos processos. Nos processos que ocorrem falhas, ocorre o atraso para atender a demanda de processos que estão regulares, e isto, ocasiona alocação de mão de obra nos processos em atrasos. Caso não existissem tais erros, os colaboradores poderiam estar desempenhando outras atividades, e isso representa para a organização, desperdícios de recursos humanos e financeiros.

Pode-se observar conforme a Fórmula 01 que o tempo de processos em atrasos conforme a média estabelecida para este resultado é bem maior, comparando ao resultado obtido na Fórmula 02. Na pesquisa realizada, apontam-se os maiores erros são ocasionados por falhas no processo de comunicação entre os colaboradores do setor, onde nota-se uma drástica diferença de tempo “perdido” nos processos que obtiveram falhas pela quantidade de dias que processo fica retido no

setor atrasando o seu andamento. Silva, Góis e Oliveira (2009) afirmam que falhas ocasionadas pela falta de comunicação podem acarretar em grandes implicações para a organização, como a baixa produtividade, e até mesmo a baixa motivação no trabalho, ou seja, toda falha ocasionada pela falta de comunicação pode afetar diretamente na rotina do trabalho.

Portanto, as consequências destas falhas podem resultar em grandes problemas para a o setor, e tem influência direta no serviço prestado pela organização, ocasionando prejuízos no andamento dos processos, e na maioria das vezes por falta de informações entre os seus funcionários e mau manuseamento do sistema que é utilizado, o que dificulta o andamento dos processos, ainda considerando a rigidez burocrática que já existe nos processos e a falta de padronização das atividades desempenhadas pelos colaboradores que não se integram, e são desencadeadas pela falta de comunicação no órgão.

Respondendo ao quarto objetivo específico, que é **propor melhorias caso seja necessário**, foi percebido que muitos dos erros que aconteceram no setor foram provenientes pela falta de comunicação. Em resolução de tal problema, é proposta como solução para melhoria de produção no trabalho que sejam realizados treinamentos para seus colaboradores enfatizando o sistema utilizado pelo órgão, desde a sua utilização, bem como, a alimentação e trâmites realizados no sistema.

A realização de *workshop* conscientizando sobre a importância e manuseamento do sistema de gestão, tanto como cursos de reciclagem sobre o sistema para as pessoas mais velhas que atuam na organização de forma geral, como forma de instrução para melhoramento das funções desempenhadas, é uma proposta de melhoria. Seguindo a rotina estabelecida pelo sistema, tanto para recebimento, análise de processo, bem como, para suas saídas, os problemas de comunicação e integração dos processos deixaram de existir, pois, toda movimentação realizada no processo estará evidenciada pela utilização do sistema no setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual mundo competitivo empresarial, a comunicação bem fundamentada é um suporte para as empresas que desejam se manter ou obter maior inserção no mercado, a comunicação está presente em todas as organizações independentes de serem públicas ou privadas, é por ela, que os seus colaboradores se comunicam tanto internamente como externamente, além de ser considerada um instrumento estratégico que deve ser dado prioridade na organização, pois, quando bem executada atrai benefícios a organização, e, quando não bem elaborada ocorrem prejuízos.

O presente estudo teve como objetivo geral **analisar o processo de comunicação e os seus impactos nos processos em um setor público**. Para isto, foi realizada uma análise por observação no setor, foi identificado através desta análise que muitos dos erros que ocorriam nos processos eram consequências de uma má comunicação entre os seus colaboradores que não interagem e não utilizavam o sistema do órgão, e, muitas das informações não eram transmitidas, muito menos relatadas no processo, que por essa razão, causavam atrasos no processo. Portanto, fica evidenciado que a comunicação é de extremamente relevante no ambiente analisado, pois, é através dela que todas as informações necessárias para o andamento do processo são transmitidas. Levando em consideração os dados analisados, se existir um bom processo de comunicação no setor as falhas podem ser diminuídas ou até se tornar inexistentes.

Sobre a questão problema que aborda **o impacto das falhas no processo de comunicação em um setor no órgão público**, pode-se afirmar que sim, o impacto das falhas de comunicação nesse setor tem influência diretamente nos seus processos, e como já foi relatado, quando existe uma má comunicação pode acarretar danos a rotina de trabalho no setor e mau funcionamento nas suas atividades.

Este estudo está baseado na experiência vivida durante a realização do estágio, podendo assim, ocorrer de alguns processos da unidade mudarem após a realização desta análise, e com isto, modificar alguns pontos que foram abordados,

como a gestão de integrada de processos, e como a comunicação influencia diretamente nela.

Contudo, este estudo pode servir como auxílio para a unidade, ou até mesmo outras unidades, que enfrentem situações semelhantes apresentadas. Ficando em aberto a colaborações futuras que acrescentem mais algum conhecimento ao que foi proposto.

O trabalho também tem como suporte os conhecimentos adquiridos durante o curso de formação, que foram essenciais para melhorar a forma de agir, pensar, e que serviram para atividades futuras sejam estas acadêmicas ou profissionais.

REFERÊNCIAS

- AALST, W., **Business Process Management: a survey**. In: AALST, W et all (Eds.)
- ANTUNES, JR., **Os paradigmas na engenharia de produção**. Capítulo 2, Livro ainda não publicado, Gestão de Processos, COPPE/UFRJ, 2006.
- ARORA, S. **Business Process Management: process is the enterprise**, BPMStrategy, (sem identificação da cidade de publicação), 2005.
- BARBOSA, J. E. M. et al. **Práticas de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.
- Brasil. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF**. - Brasília: MPF/PGR, 2013.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial X Comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Artigo publicado RAP: Rio de Janeiro: 2006.
- CORDIOLI, Graze e Silva. **Comunicação Organizacional e seus processos: um estudo de caso da companhia de transmissão de energia elétrica paulista**.
- DAVENPORT, T., & BEERS, M., **Managing information about processos**, In: **cap. 9 GROVER, V. & KETTINGER, W. Process Think: Winning Perspectives For Business Change in the Information Age**, Idea Group Inc. Hershey, 2000.
- DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**. 2009. cap. 14. p.333-359. v. 2.
- DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.
- ELZINGA, D., HORAK, T., LEE, C. & BRUNER, C., **Business Process Management: Survey and Methodology**, IEEE transactions on engineering management, Vol. 42, No. 2, maio de 1995.
- GEMELLI, Inês Maria Picoli.; FILIPPIM, Eliane Salette. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010
- GRACIE, Kendra Mandina. **Comunicação Empresarial, Uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro, 2010.

JUNIOR, Izaque Jerônimo Costa. **A importância da Comunicação Empresarial na Gestão de Pessoas e na Organização atual e no competitivo mundo dos negócios**. Niterói, 2012. Disponível em:

http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N204788.pdf

Acesso 03.12.2016

KERZNER, Harold. **Gestão de Projeto: as Melhores Práticas**. Ed. Bookman. 822 pg. 2a edição. 2006

KOTLER; Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo - SP: Editora Atlas, 2010.

OTANI, N.; FIALHO, F. A. P. **TCC: Métodos e Técnicas**. 2.ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PAIM, Rafael, Cardoso Vinícius, Caulliriaux, Heitor e CLEMENTE, Rafael, **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**, Ed Bookman, 2009.

PAIM, R., CAULLIRAUX, H. & CARDOSO, R. **Process Management Tasks: a conceptual and practical views**, *Business Process Management Journal*. Artigo aprovado em 17 de abril de 2007. Aguardando publicação.

PALUDO. A. **Administração Pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RAMOS, Camila Lopes. **Barreiras e Estímulos da Comunicação Interpessoal nas Organizações**. Brasília, Distrito Federal, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Salerno, M. S. - **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis**. Atlas, São Paulo, 1999.

SMITH, H. & FINGAR, P., **Business Process Management: The Third Wave**. Meghan-Kiffer, Florida, 2003.

SANTOS L.C., VARVAKIS G., GHOR C.F. **Por que a estratégia de operação de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual**. Anais do XXIV ENEGEP, Florianópolis, 2004.

SCHURTER, T., **What is Business Process Management?** Disponível em: www.bpmg.org. Acessado em 15 de dezembro de 2016, BPMG, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22^a. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Tatiane Euzébio R. GÓIS, Italuélmo da Rocha. OLIVEIRA, José Cleverton. **A má Comunicação e os prejuízos da empresa**. Revista Eletrônica de Administração. Ed, 15. Julho-Dezembro:2009
Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/368/354>
Acesso 08.12.2016

USIRONO, C.H. **Tecnologia Workflow: O impacto de sua Utilização nos Processos de Negócios**. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **A comunicação interna organizacional no desenvolvimento do homem como pessoa integral: uma gestão competente das relações públicas** - Disponível na internet via WWW URL: http://www.rpbahia.com.br/trabalhos/paper/artigos/comunicacao_interna.pdf -
Acessado em 26/12/2016.

APÊNDICES

ANEXOS