



**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**

**SÉRGIO HENRIQUE FERREIRA DA SILVA**

**OS IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso no  
Núcleo de Contratos e Documentações da Secretaria de Estado da Receita da  
Paraíba (SER-PB)**

**João Pessoa**

**2017**

**SÉRGIO HENRIQUE FERREIRA DA SILVA**

**OS IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso no  
Núcleo de Contratos e Documentações da Secretaria de Estado da Receita da  
Paraíba (SER-PB)**



**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):** \_\_\_\_\_

**JOÃO PESSOA  
2017**

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

S586i

Silva, Sérgio Henrique Ferreira da.

Os impactos da comunicação organizacional: um estudo de caso no Núcleo de Contratos e Documentações da Secretaria da Receita da Paraíba (SER-PB) / Sérgio Henrique Ferreira da Silva. – 2017.

59 f.: il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / UAG, 2017.

Orientador: Agner Campêllo Araújo.

1. Comunicação organizacional. 2. Documentação. 3. Processo licitatório. I. Título.

CDU 005.7

**SÉRGIO HENRIQUE FERREIRA DA SILVA**

**OS IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso no Núcleo de Contratos e Documentações da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba (SER-PB)**

**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. Edlaine Correia Sinézio Martins (IFPB)**

**Examinadora**

---

**Prof. Dr. Alysson André Régis Oliveira (IFPB)**

**Examinador**

Dedico meu TCC a todos aqueles que acreditaram na minha capacidade. Em especial a minha mãe que sempre me apoiou e me deu suporte para meu crescimento profissional e minha vó, que já me chama de doutor, apenas pelo fato de está concluindo a graduação. Obrigado vó, mas para doutor ainda falta um pouco, com calma e paciência chegarei lá!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus primeiramente, por me fornecer sabedoria e coragem.

Minha Mãe, Rosemere, por acreditar na minha capacidade de vencer.

Minha namorada, Emylaine, pelo apoio nas madrugadas em que eu passava estudando o assunto, obrigado por seu companheirismo e paciência.

A minha orientadora Agnes Campello, pela paciência, ajuda, elogios, puxões de orelha e todo conhecimento passado, obrigado pela ajuda e disponibilidade.

Aos meus amigos pela força e paciência, principalmente a Aline e Isabela. Obrigado pelo carinho, pelo apoio e por toda a ajuda no desenvolvimento desta pesquisa.

A Glauciane Costa, por me ajudar perante as dificuldades que surgiram, e que, quase me impediram de continuar a execução do trabalho.

Ao Instituto Federal da Paraíba pelas facilidades oferecidas.

E aos autores e periódicos disponíveis nas mídias sociais que me ajudaram na revisão do estado da arte.

*“Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira-mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto o imenso oceano da verdade continua misterioso diante de meus olhos.”*

Isaac Newton

## RESUMO

A necessidade de comunicação é essencial para o funcionamento de qualquer instituição. Porém, o papel da comunicação no ambiente organizacional, está passando por incessante mudança durante os anos. Todavia, a sua não aplicabilidade é a causa de inúmeros declínios empresariais e estar aberto a essas mudanças é um fator estratégico para qualquer instituição. Essas mudanças, sem dúvida, têm estimulado aos pesquisadores, o desenvolvimento de novos conceitos e teorias sobre os processos comunicativos na esfera corporativa. Um desses conceitos é a comunicação organizacional, que tem como propósito necessidade de diálogo, troca e participação entre os gestores, funcionários e o ambiente externo, e é compreendida como o elemento estratégico nas instituições responsável pela reconstrução da cultura organizacional e da identidade corporativa. O objetivo dessa pesquisa é analisar os possíveis erros de processos advindos das falhas de comunicação interna da SER-PB e quais foram seus impactos nos processos da organização. Foi realizada uma pesquisa de campo, dentro do Núcleo de Contratos e Documentações - NCD, embasados por um estudo de caso documental e descritivo por explorar situações do local onde a pesquisa está sendo realizada, retratando a situação em que está sendo feita a investigação e explicando os motivos do problema em situações que não permitem a utilização de experimentos. A pesquisa foi viabilizada através da observação *in loco*, em uma amostra não probabilística intencional de 32 processos licitatórios com problemas relacionados a comunicação. Os resultados da pesquisa demonstraram que a empresa possui problemas comunicativos internos e externos graves, oriundos da falta de padronização das atividades exercidas no âmbito institucional, além de problemas de comunicação gerencial descendentes. A empresa aplicou, na medida do possível, as ações de mudanças sugeridas pelo autor desta obra, e os resultados começaram a aparecer de imediato. A remodelagem da cultura da organização leva tempo, mas o que já se sabe, é que aquele conceito de comunicação ultrapassada já não existe mais e o que se vê dentro da instituição é um processo mais participativo, com diálogos mais heterogêneos e um local de trabalho mais agradável.

**Palavras chave:** Comunicação organizacional; SER-PB; Falha de comunicação;

## ABSTRACT

The need for communication is essential for the functioning of any institution. However, the role of communication in the organizational environment is undergoing unceasing change over the years. However, its non-applicability is the cause of countless business declines and being open to such changes is a strategic factor for any institution. These changes have undoubtedly stimulated researchers, the development of new concepts and theories about communicative processes in the corporate sphere. One of these concepts is organizational communication, which has the purpose of dialogue, exchange and participation among managers, employees and the external environment, and is understood as the strategic element in the institutions responsible for the reconstruction of organizational culture and corporate identity. The objective of this research is to analyze the possible errors of processes arising from the internal communication failures of SER-PB and what their impact was on the processes of the organization. A field study was carried out within the Contracts and Documentations Nucleus, based on a documentary and descriptive case study for exploring situations where the research is being carried out, portraying the situation in which the research is being carried out and explaining the reasons of the problem In situations that do not allow the use of experiments. The investigation was made via in situ observation, in an intentional non-probabilistic sample of 32 bidding processes with problems related to communication. The research results showed that the company has serious internal and external communicative problems, due to the lack of standardization of the activities carried out in the institutional scope, as well as downstream management communication problems. The company applied, as far as possible, the actions of changes suggested by the author of this work, and the results began to appear immediately. The remodeling of the organization's culture takes time, but what is already known is that this concept of outdated communication no longer exists and what is seen within the institution is a more participative process, with more heterogeneous dialogues and a workplace More enjoyable.

**Keywords:** Organizational communication; SER-PB; Communication failure;

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1:</b> Organograma do NCD.....	19
<b>FIGURA 2:</b> O Processo de comunicação.....	25
<b>FIGURA 3:</b> Fluxograma da atividade principal.....	45
<b>FIGURA 4:</b> Fluxograma da Atividade A: Recebimento de Processos.....	46
<b>FIGURA 5:</b> Fluxograma da Atividade B: Organização e Paginação de Processos...48	
<b>FIGURA 6:</b> Fluxograma da Atividade C: Digitalizar, Copiar e Arquivar Cópia.....	50

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1:</b> Forma de comunicação.....	35
<b>QUADRO 2:</b> Tempo gasto para resolução de problemas.....	42

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1:</b> Processos Reanalisados.....	37
<b>GRÁFICO 2:</b> Erros no tramite Manual.....	38
<b>GRÁFICO 3:</b> Número de contratos arquivados de 2015 e 2016.....	41

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SER-PB - Secretaria de Estado da Receita da Paraíba

NCD - Núcleo de Contratos e Documentação

CGE – Controladoria Geral do Estado

GA - Gerência de Administração

GFIN – Gerência Financeira

AJUR - Assessoria Jurídica

NC - Núcleo de compras

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	12
1.2.	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Objetivo geral.....	13
1.1.2	Objetivos específicos.....	13
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>14</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	14
2.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	15
2.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	15
2.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	15
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
3.1	DEFINIÇÃO DA SECRETÁRIA DE ESTADO DA RECEITA DA PARAÍBA	16
3.2	GESTÃO DE PROCESSOS.....	17
<b>3.2.1</b>	<b>Integração de processos .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Qualidade na gestão de processos .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Fatores de influência à qualidade da gestão de processos .....</b>	<b>22</b>
3.3	COMUNICAÇÃO .....	23
<b>3.3.1</b>	<b>Processos de comunicação .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Barreiras da comunicação .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Comunicação Organizacional.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Comunicação interna.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3.5</b>	<b>Comunicação externa.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3.6</b>	<b>Impactos da má comunicação .....</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>34</b>
4.1	Primeiro objetivo específico.....	34
4.2	Segundo objetivo específico.....	36
4.3	Terceiro objetivo específico.....	42
4.4	Quarto objetivo específico.....	43
4.5	Quinto objetivo específico.....	45
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>57</b>
	<b>Apêndice A - diário da comunicação durante os meses de setembro à dezembro de 2016.</b>	<b>58</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, o homem viu a necessidade de se comunicar para poder sobreviver na natureza. E, com o passar dos anos essa necessidade se tornou fundamental para a experiência humana e da organização social (CHIAVENATO, 2000).

Os meios utilizados para se comunicar evoluíram, e o que eram apenas desenhos em rochas, hoje são meios digitais com capacidade de transmitir dados e informações em tempo real para todo o mundo (DEFLEUR, 1993). Essa evolução trouxe também a necessidade das empresas adaptarem-se a esses novos meios de comunicação, como forma de tentar entender a complexidade do processo comunicacional e buscar maneiras para a sua sobrevivência no âmbito mercadológico (KOLNAGO, 2006).

Essa comunicação deve ser o foco principal dentro da organização de forma que alcance um ambiente favorável. Para isso, se faz necessário um eficiente processo de comunicação interna, e assim exista um fluxo de informações entre os colaboradores eficazes, como também seja um fator da melhoria do relacionamento entre as pessoas da organização.

A comunicação deixou de ser apenas uma ferramenta de gestão e passou a ser uma estratégia utilizada pela empresa para agregar valores dentro da corporação (LAGE *et al*, 2014). Por isso, é necessário que as organizações estejam sempre atentas à forma de comunicação que são utilizadas.

É com base nessas teorias de comunicação que surge o que será chamado, nesta pesquisa, de comunicação organizacional, “uma forma de entender os processos de comunicação no ambiente corporativo que necessita de diálogo, troca e participação entre os gestores, funcionários e o ambiente” (KONALGO, 2006, p.15).

No setor público, percebe-se que a comunicação interna ainda carece de melhorias e modernização das suas práticas, devido à insuficiência de estudos aprimorados a temática. Para Ferreira, Costa e Santos (2012, p. 65) “a comunicação interna ainda é utilizada timidamente nos órgãos públicos e não resulta em ações de comunicação voltadas para o servidor como público-alvo e sim para a população de modo geral, embora o servidor faça parte dela”.

De forma mais simplificada, podemos dizer que o desenvolvimento de uma política de comunicação mais organizada, eficiente e pró-ativa, tanto no ambiente interno quanto externo, é um instrumento fundamental para que as organizações do setor público possam melhorar o desempenho na prestação de serviço junto à população, instituindo fluxos de comunicação nas diversas esferas sociais. (LAGE, 2014, p.2)

Uma realidade análoga é vivenciada na Secretaria Estadual da Receita da Paraíba (SER-PB), que se propõe a promover as atividades de tributação, arrecadação e fiscalização de impostos no Estado da Paraíba, que possui o setor de apoio ao seu funcionamento, intitulado como o Núcleo de Contratos e Documentações (NCD), onde se desenvolveu a pesquisa.

O Núcleo de Contratos e Documentações (NCD) é um setor subordinado a Gerência de Administração da SER-PB que tem como principal função enviar contratos estabelecidos pela SER-PB para o sistema eletrônico da Coordenadoria Geral do Estado. Suas principais atividades são documentar, arquivar e providenciar os contratos, convênios, cessão de uso, dispensa de licitação, elaboração de minutas contratuais, coletas de assinatura de contratos já aprovados pela Assessoria Jurídica, envio de três vias dos contratos estabelecidos, sendo uma para a Gerência de Finanças da SER-PB, outra para as empresas contratadas e a terceira via anexa ao processo físico do setor.

Logo, fica implícito que o NCD estabelece canais de comunicação internos e externos da organização. Ao realizar as atividades de estágio supervisionado obrigatório no NCD, o presente autor observou que os processos comunicativos não são plenamente efetivos, fazendo-se suscitar: **Quais os impactos da comunicação sobre os processos licitatórios pertinentes ao setor de Núcleo de Contratos e Documentações da SER-PB?**

### 1.1. JUSTIFICATIVA

Freitas (2001), em uma análise baseada nos resultados de sua pesquisa, constatou que os gestores passam, em média, 67% do seu tempo se comunicando com seus colaboradores, clientes e fornecedores, o que garante que a comunicação é um fator determinante para a empresa se manter no mercado.

Saber gerenciar essa comunicação é um fator estratégico nas empresas, quando ela é focada na execução dos objetivos de interesse da sociedade. No setor

público, a ideia é a mesma. A comunicação deve ser focada no objetivo principal da instituição, que é a prestação de serviços de qualidade à comunidade.

Ademais, a partir da vivência do presente concluinte em um setor público, e percebendo a carência na literatura sobre o tema, notou-se a necessidade de estudar a comunicação neste âmbito, que culturalmente já é declarado como insatisfatório, salientando a importância da informação como instrumento de potencialização para a ampliação das técnicas de comunicação dentro e fora dessa organização.

Considerando a escassez de informação sobre o assunto, esta pesquisa foi elaborada com o propósito de auxiliar aos futuros acadêmicos sobre a problemática.

A pesquisa contribuirá para o autor, visto que, serão adquiridos conhecimentos acerca do tema de **comunicação organizacional** e **gestão de processos**, proporcionando uma experiência prática, visto a pesquisa foi realizada em seu local de estágio obrigatório.

Para o Curso Superior de Bacharelado em Administração e o estado da arte, a pesquisa contribuirá no devido a ausência de teorias relacionadas ao tema Comunicação Organizacional atreladas ao setor público, ajudando em pesquisas futuras.

Ademais, o estudo é importante para a sociedade, uma vez que, ajudará a organização a lidar melhor com seu público externo, por auxiliar aos gestores sobre o entendimento da importância da comunicação organizacional e da gestão de processos para desenvolver suas atividades e atender a população, prestando serviços com mais eficiência e qualidade.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo principal desta pesquisa é analisar os impactos da comunicação interna e externa do Núcleo de Contatos e Documentações da SER-PB nos processos licitatórios e propor melhorias.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos utilizados para embasar a pesquisa surgiram:

- (I) Descrever o processo de comunicação interna e externa da NCD;
- (II) Avaliar processos licitatórios que apresentaram problemas relacionados a comunicação;
- (III) Observar os impactos das falhas no processo de comunicação interna e externa nos processos licitatórios do NCD da SER-PB;
- (IV) Propor ações de melhoria para a comunicação interna e externa do NCD da SER-PB;
- (V) Elaborar um manual de padronização de processos.

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia se caracteriza por descrever o método de pesquisa que será utilizado na elaboração do trabalho. Ela tem por função, esclarecer o processo a ser desenvolvido, para que os objetivos do trabalho sejam alcançados e para que o problema abordado possa ser respondido.

### 2.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido na Secretaria Estadual da Receita da Paraíba (SER-PB), um setor público prestador de serviços, que objetiva aperfeiçoar os processos licitatórios e estimular a consciência tributária no estado da Paraíba, a sede está localizada no bairro de Jaguaribe, na cidade de João Pessoa – PB.

O Estudo inicialmente foi realizado durante o período de janeiro a dezembro de 2016. Nesse período foi recolhido todo o material para a análise dos dados. A parte introdutória, o referencial e o tratamento dos dados coletados, ocorreram durante o semestre de setembro de 2016 a fevereiro de 2017.

Quanto a caracterização da pesquisa, ela é considerada uma pesquisa de campo por ser um estudo que “tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação” (GIL 2008, p. 57) para o desenvolvimento do trabalho, como será possível observar na análise dos dados.

Quanto à abordagem adotada, ela se caracteriza por ser Quali-quantitativa, visto que a pesquisa mista obtém uma compreensão mais ampla do tema estudado (GIDDENS, 2012), priorizando a quantificação das informações coletada durante todo o período de tratamento dos dados.

Quanto ao tipo de pesquisa adotada, trata-se de um estudo de caso documental e descritivo. Segundo Gil (2008), a pesquisa é caracterizada como estudo de caso por explorar situações do local onde a pesquisa está sendo realizada, descrevendo a situação em que está sendo feita a investigação e explicando os motivos do problema em situações que não permitem a utilização de experimentos.

Documental, por tratar-se de uma pesquisa baseada em arquivos, documentos e relatórios da instituição e que não receberam um tratamento analítico nem outra interpretação dos fatos.

E descritiva por “tratar-se de saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo” (MATTAR, 2001, p. 23).

## 2.2. UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo da pesquisa é de 70 processos licitatórios recebidos e aperfeiçoados no Núcleo de Contratos e Documentações (NCD), durante o período de Janeiro a Dezembro de 2016, onde se extraiu por meio de observação *in loco* e documental uma amostra de 32 processos licitatórios que apresentaram erros relacionados à comunicação da organização.

Esses erros ocorriam por:

- a. Falta de informações relacionadas aos contratos desenvolvidos no setor.
- b. Informações passadas incorretamente pela empresa licitada ou pelo setor demandante do processo.
- c. Falta de comunicação com a empresa licitada.
- d. Falta de conhecimento sobre para qual o setor demandaria o processo
- e. Demora na transmissão da informação.

A amostra é tida por não probabilística intencional, caracterizando-se pelo conhecimento do autor sobre o grupo estudado e considerando-os como o representativo de toda a população.

## 2.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado é a Observação *in loco* e documental, que segundo Gil (2008, p. 100), “nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”. Para o autor, a observação tem como vantagem de que os dados são percebidos diretamente, sem intermédio algum, permitindo assim a objetividade e segurança das informações, reduzindo a subjetividade do processo.

#### 2.4. PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados é realizada em planilhas e gráficos criados na plataforma do MS Excel versão 2010, onde foram examinados a quantidade de processos analisados no setor durante o período de realização da atividade, todos os processos licitatórios com erros de tramitação, o número de processos reanalisados, o tempo de atraso dos processos e quais os motivos que fizeram ocorrer os erros e a Análise de Conteúdo para qualificar os dados da pesquisa.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são descritos os principais conceitos relacionados à gestão de processos e comunicação através da revisão da literatura, com a finalidade de utilizar os mesmos na análise dos dados coletados, e então ser possível emitir um panorama situacional frente aos objetivos no presente estudo.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: Na sessão 3.1 é definida a Secretaria de Estado da Receita e o Núcleo de Contratos e Documentação, abordando o conceito da instituição, suas atribuições e finalidade; Na sessão 3.2 são apresentados os conceitos sobre gestão de processos; e na 3 abordará teorias sobre a comunicação.

Nesta sessão, serão fundamentados conceitos sobre comunicação, os processos de comunicação, conceituação sobre Comunicação organizacional, abordando teorias sobre comunicação organizacional dentro dos setores públicos e qual a diferença sobre a comunicação interna e externa e as consequências da má comunicação.

#### 3.1. DEFINIÇÃO DA SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA DA PARAÍBA

A Secretaria de Estado da Receita da Paraíba (SER-PB) foi criada em 2005, baseada na Lei complementar nº 67 de 07 de julho de 2005, que trazia uma nova estrutura organizacional aos setores públicos da Paraíba, desanexando a SER das Secretarias das Finanças (SEFIN), dando à ela atribuições exclusivas, como as que estão alocadas no Decreto Nº 25.826, de 15 de Abril de 2005, Art. 5º, onde tornou-se responsabilidade exclusiva da SER-PB:

a coordenação, o controle e à execução programática das atividades referentes à tributação, a arrecadação e a fiscalização dos tributos e das receitas estaduais de qualquer origem ou fonte, bem como a ordenação das atividades administrativas relativas aos meios necessários ao funcionamento da Secretaria (PARAIBA, 2005, p.3).

A SER-PB é um setor público prestador de serviços, que objetiva aperfeiçoar os processos licitatórios e estimular a consciência tributária, para o desenvolvimento do Estado da Paraíba (SER-PB, 2016). É caracterizado no segmento de mercado de

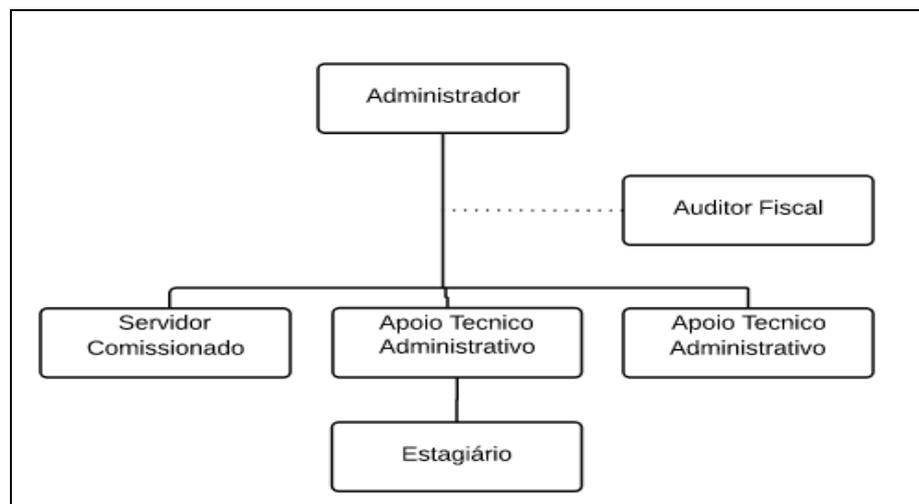
administração pública geral, por prestar serviços sociais e tributários referente ao Governo do Estado.

Em relação aos seus clientes, podem ser identificados como internos e externos. Em que os internos são constituídos pelos servidores, terceirizados e prestadores de serviço, e os externos são os fornecedores e contribuintes (SER-PB, 2016). A Secretaria da Receita se comunica com seus clientes internos por meio de memorando, portarias, avisos em quadros, ofícios e decretos, e com seus clientes externos por meio de telefone, e-mail, correspondências via correios e editais.

Um de seus departamentos, o Núcleo de Contratos e Documento (NCD), tem como principal função o envio de contratos para o sistema eletrônico da Coordenadoria Geral do Estado, para providências de registro e publicação de contratos, inclusive os de inexigibilidade, dispensa de licitação, convênios e cessão de uso. Além, de elaborar minutas contratuais, coletas de assinatura do contrato já aprovado pela Assessoria Jurídica, envio das vias do contato para a Gerência de Finanças – SER/PB, para a empresa contratada e uma para ser anexada ao processo físico. Seu organograma é fundamentado em cargos que vão desde a administração até o estagiário (Figura 1).

O NCD contém seis funcionários: um administrador, um auditor fiscal, um servidor comissionado, duas funcionárias de apoio técnico administrativo e um estagiário do curso de administração. Santos (2012) afirma esse tipo de instituição têm uma visão de trabalho funcional e hierárquica.

Imagem 1: Organograma do NCD



Fonte: Elaboração Própria (2016).

As mudanças na rotina de trabalho faz com que ocorra um estranhamento por parte dos funcionários da empresa, Paim (2007) afirma que tentar mudar a maneira de pensar e agir dos colaboradores públicos e suas atividades básicas para um ambiente em que possa vir a utilizar de uma gestão de processo mais moderna alterará o modo de operação da instituição.

Essas alterações de cultura, alinhadas com as novas técnicas de gestão estão sendo utilizadas por algumas instituições públicas para melhorar o funcionamento interno da organização. Alguns exemplos de estudos como a da Embrapa (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000), do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul (VARGAS, 2010), do Setor de Compras Públicas do Brasil (VINHEIROS, 2008), da Polícia Federal Brasileira (SIMÃO *et al.*, 2011) e da Secretaria Municipal do Rio de Janeiro (SILVA, 2014) são utilizados como base para o aperfeiçoamento do comportamento cultural das instituições públicas, devido a melhoria significativa da Organização.

### 3.2. GESTÃO DE PROCESSOS

Com a incessante mudança no processo de globalização, as instituições sentem-se obrigadas a melhorar o seu desempenho para poder se manter no mercado, gerando a necessidade de se reinventarem para continuar existindo (PAIM, 2007). Nessa conjuntura a Gestão de Processos é apresentada como sendo uma solução para a organização se adaptar ao mercado, melhorando o fluxo de suas atividades e gerindo melhor seus processos.

Para alguns autores, processo é mais que apenas um fluxo de atividades. A seguir serão apresentados alguns conceitos de processos com o intuito de definir de forma abrangente e nortear o entendimento.

Netto (2006, p. 9) define processo como “o modo como uma organização realiza seu trabalho e a série de atividades que executa para atingir um dado objetivo para um dado cliente, seja interno ou externo”. Para o autor, é necessário que o processo seja focado no que o cliente mais valoriza como forma de alinhar a estratégia competitiva com seus produtos e sistemas de operação.

Paim (2007, p. 146) aponta que “os processos podem estar em diferentes níveis de abstração ou detalhamento, relacionados às atividades gerenciais,

finalísticas ou de apoio”. Se forem gerenciais, promovem o funcionamento interno da empresa. Se forem finalísticos, as consequências finais do processo são os produtos ou serviços finalizados para os clientes e se forem de assessoramento, prestam suporte aos demais processos da instituição.

Gonçalves (2000) afirma que nas empresas prestadoras de serviços, o conceito de processo é essencialmente importante, tendo em vista que nem sempre a sequência das atividades é mensurável pelos clientes nem pelos colaboradores da organização.

Na Gestão de Processos, um processo é um fluxo de atividades que tem todos os seus insumos, produtos, serviços, objetivos e resultados claros, contendo em sua conjuntura o início e fim definidos, os recursos utilizados e a mensuração dos gastos, com finalidade de projetar e promover o desempenho da organização (BRASIL, 2013).

Harrington (1993) complementa afirmando que a gestão de processos tem como objetivos principais: a eficácia dos processos, produzindo os resultados esperados; a eficiência dos processos, minimizando os recursos utilizados e aperfeiçoar os resultados; e a flexibilidade dos processos, podendo modificá-lo de acordo com a necessidade do cliente e da organização.

Oliveira (2009) afirma que o gerenciamento de processos quando atrelado a técnicas administrativas potencializa o desenvolvimento estratégico da organização, de forma que possa vir a suprir as necessidades dos clientes. Essa integração pode facilitar o processo de avaliação da produtividade, rotação de funcionários, alocação de responsabilidades e a melhora na qualidade dos serviços prestados.

### **3.2.1. Qualidade na Gestão de Processos**

O conceito de qualidade está diretamente ligado à percepção dos usuários perante o produto ou serviço ofertado, visto que algumas pessoas caracterizam qualidade pela aparência do produto, e outros pelo seu preço. Segundo Kotler (1998, p.79), “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas”.

Apesar das várias interpretações que há sobre o conceito de qualidade, todos os autores afirmam que o foco da gestão da qualidade se baseia em duas vertentes: na valorização do cliente de acordo com a sua satisfação diante do produto ou serviço ofertado pela instituição, e no desenvolvimento competitivo da empresa.

Chiavenato (2000) argumenta que o empenho da alta administração é necessário para aplicabilidade da qualidade em todas as áreas da empresa, visto que essa aplicação acarretará numa profunda mudança na cultura da empresa. A qualidade aliada à satisfação do cliente é vital para a sobrevivência da organização (BOONE; KURTZ, 1998).

A qualidade na gestão de processos é baseada em tudo aquilo que se faz para melhorar e inovar os processos na intenção de garantir aos clientes aquilo que desejam, em “termo de aspectos intrínsecos, rastreados, de custo e de atendimento de expectativas” (OLIVEIRA, 2007, p. 214), enfocando não só nos resultados obtidos, como também no processo de desenvolvimento.

De acordo com Oliveira (2007) pode ser considerado que a qualidade na gestão de processos é constituída de quatro enfoques principais:

- I. Na qualidade intrínseca do produto ou serviço prestado: medida pela ausência de defeitos e problemas no desenvolvimento do bem, causado por eventualidades ou inconsistências não mensuradas anteriormente.
- II. Na qualidade rastreada a cada parte do processo: cautelando-se de possíveis erros que possam vir a acontecer. Caso aconteça, com a qualidade rastreada a cada parte do processo, fica fácil encontrar onde e porque ocorreu o erro veio a acontecer.
- III. No custo da qualidade: onde a empresa pode vir a balancear os custos com os benefícios da execução da qualidade, sabendo que além dos custos da prevenção dos erros, também existem os custos que se perde errando.
- IV. No atendimento ao cliente: suprimindo suas necessidades e expectativas.

### **3.2.2. Fatores de influência à qualidade da gestão de processos**

Gonçalves (2000) afirma que o sucesso da gestão de processos está relacionado ao empenho dos colaboradores em minimizar a subdivisão dos

processos empresariais. São essas subdivisões que potencializam os erros, retrabalhos e perda de tempo da organização.

Esses possíveis erros fizeram com que Santos (2012, p. 92), definisse quais são os maiores gargalos referentes à implantação de gestão de processos em setores públicos. Os principais fatores críticos encontrados nas organizações pesquisadas pelo autor foram:

- Apoio da alta administração;
- Burocracia e cultura do setor público;
- Competências da equipe de processos (conhecimento, experiências e habilidades);
- Composição da equipe de processos formada por pessoal interno;
- Comunicação entre os membros da organização;
- Conhecimento dos membros da organização a respeito dos conceitos de BPM;
- Conscientização dos benefícios e exigências da gestão de processos;
- Direcionamento da organização para a utilização de software livre;
- Experiência dos membros da organização com ferramentas tecnológicas;
- Impacto da mudança de governo por causa das eleições;
- Impacto das leis, normas e regulamentações internas na iniciativa de BPM;
- Insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos de melhoria;
- Priorização dos clientes internos para com a iniciativa de BPM;
- Recursos e infraestrutura tecnológica que auxiliam a iniciativa de BPM;
- Rotatividade de pessoal terceirizado e contratado.

Dentre todas as falhas levantadas por Santos (2012), vale realçar a Comunicação entre os membros da organização como ponto principal dessa pesquisa e que será estudado a partir de agora.

### 3.3. COMUNICAÇÃO

A princípio, se faz necessário uma discussão sobre a importância da comunicação para a sociedade de forma geral. Porém, qualquer levantamento sobre a definição de comunicação se faz entender a existência de um tipo de comunicação diferente, ideias diferentes e complexidades nas definições.

Em uma visão mais antropológica, Ramos (2003) determina que é pela comunicação que o homem propaga a sua cultura, pois, é por meio do contato com outras pessoas, das informações fornecidas pelo ambiente e pelas experiências que ele adquire suas crenças, valores, formas de pensar e hábitos.

Para Chiavenato (2005), a comunicação é um processo de transmitir informação e compreensão entre duas ou mais pessoas de forma que possam compartilhar sentimentos, ideias e conhecimentos. Já o Ferreira (1999,), classifica comunicação como o ato de emitir, transmitir e receber mensagens por métodos convencionados, ou ainda a transmissão de uma mensagem entre uma fonte e um destinatário, que podem estar distintos no tempo e/ou espaço, através de um código comum.

Contudo, cabe refletir que comunicação se define não só como uma troca de informações entre o emissor e o receptor, mas também, a identificação e a compreensão do que se é emitido, de forma que possa haver interação entre os envolvidos, conforme Ramos (2003), a comunicação tem as seguintes funções:

- I. Informar: tomando ciência sobre algum assunto de modo, a somar conhecimentos, formular opiniões e juízos;
- II. Persuadir: tem por função a influência, convencimento ou condução de alguém a aceitar alguma coisa;
- III. Educar: instruindo alguém sobre as questões sociais, políticas e culturais, aprendidas pelas experiências (conhecimento empírico);
- IV. Socializar: interagindo e/ou integrando alguém.

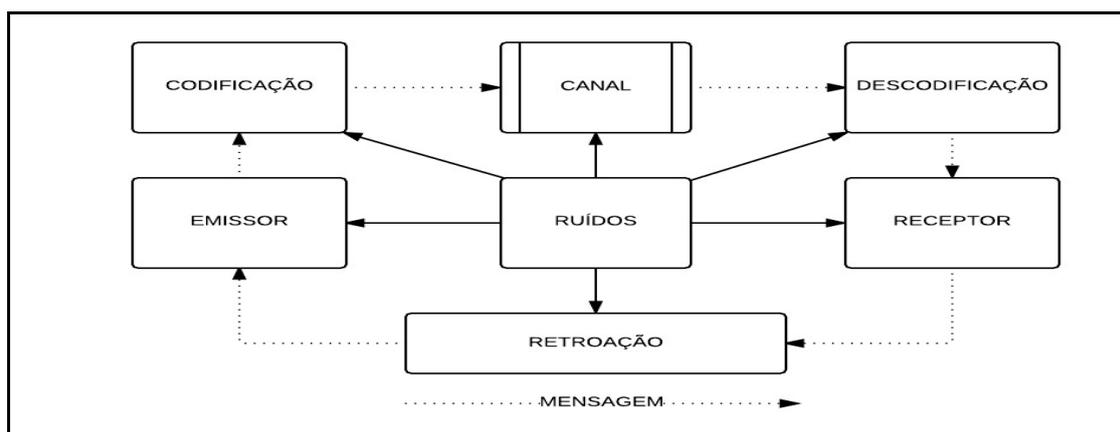
Assim, a comunicação deve ser desenvolvida por meio de um processo, que busca entender como se estabelece as relações e a compreensão entre os indivíduos.

### **3.3.1. Método de comunicação**

Souza (2006) busca por meio das referências de Aristóteles (entre 360 a 334 a. C.), em uma das suas obras, a base para o seja processo de comunicação onde, ele instituiu que a estrutura de comunicação se baseia em três fases: a primeira, caracterizada por aquele que fala, ou emissor, a segunda, pelo discurso propriamente dito e a terceira, pela audiência, ou a pessoa que ouve.

Os estudos atuais sobre os processos de comunicação não fugiram da caracterização dada por Aristóteles, apenas complexaram o processo. O que antes só era constituído por três fases, hoje, com base nos modelos de Shannon e Weaver e de Schramm, citados por Chiavenato (2005), o processo de comunicação é composto por sete fases, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2: O processo de comunicação



Fonte: Elaboração Própria (2016)

Os elementos do processo de comunicação aqui especificados são baseados no livro de Chiavenato (2005):

**Fonte:** É o emissor ou o responsável pelo envio da mensagem.

**Codificação:** É o instrumento que liga a fonte ao canal de comunicação. Para que a mensagem seja transmitida, ela necessita ser codificada, através do canal escolhido até chegar ao receptor da mensagem.

**Canal:** veículo utilizado para transportar a mensagem para o receptor. Existem vários tipos de canais que podem ser utilizados na veiculação da mensagem. Ela pode ser falada, escrita, documentada, comunicação não verbal (gesticulação), por meio de tecnologias como e-mail, fax, mensagens de celular, internet, imagem ou música.

**Decodificação:** instrumento que liga o canal ao receptor é o processo pelo qual a mensagem é traduzida e entendida na mente do receptor

**Receptor:** Aquela que recebe a mensagem, o agente a quem a mensagem foi enviada. O destinatário final do processo.

**Retroação:** Ou *feedback*, é a resposta dada ao emissor sobre a mensagem enviada. É o elemento que declara o sucesso ou não do processo de comunicação.

**Ruído:** Elemento que atua sobre o processo de comunicação e atrapalha o fluxo de comunicação tornando-a menos eficaz. Vale salientar que o ruído pode vir a ocorrer em qualquer parte do processo.

O processo de comunicação é sistêmico, ou seja, segue um fluxo contínuo de atividade e que se acontecer algo durante alguma etapa do processo, todo o resto ficará comprometido. Chiavenato (2005) afirma que a comunicação deve ser um processo bidirecional, onde a comunicação funcione da fonte para o receptor e do receptor para a fonte. Mas, para que haja um bom funcionamento da comunicação, é necessário que escolha o canal com menor índice de ruído possível.

Entendido como funciona o processo de comunicação e todos os elementos que o compõe, faz-se necessário estudar um das ramificações da comunicação, conhecida como comunicação organizacional.

### 3.3.2. Comunicação Organizacional

Para Konalgo (2006), o conceito de comunicação organizacional, nasceu embasado em diferentes teorias, incluindo as teorias matemática e de massa, que se caracterizavam como uma comunicação de via de mão única. As formas de comunicação, mecânica e burocrática, constitui-se sob a ação dos princípios tradicionais da administração, que na medida em que o tempo foi passando, as ideias foram evoluindo e causaram grande impacto na realidade das empresas, havendo a necessidade de ajustes na comunicação, até então padronizada.

Kunsch (2003) complementa afirmando que a evolução desse conceito, para uma forma mais atual, ampla e democrática, abrangeu não apenas instituições privadas que geram lucros, mas a qualquer estilo de organização, órgão público e empresas com ou sem fins lucrativos.

A comunicação organizacional é considerada por muitos estudiosos, como Torquato (2002), como um elemento estratégico da organização, devido ao modo em que a informação é trocada e como se dá o relacionamento entre o ambiente interno da empresa e o público exterior a ela, como a sociedade em geral. Habermas (1981, *apud* Konalgo, 2006) afirma que a função dessa comunicação é

garantir que os colaboradores possam ter liberdade suficiente para poder expor suas opiniões sem que haja alguma crítica e que a troca de informações é necessária para o entendimento do negócio. Ashley (2002) conclui que para que a organização se mantenha no mercado em um longo prazo, ela necessita ter a capacidade de:

ser excelente gestora de redes de relacionamentos entre diversos grupos de atores sociais, também conhecidos por stakeholders (demandantes de seus produtos, fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela sua operação, academia – ciência e tecnologia – e, certamente, todos eles enquanto famílias e indivíduos) (ASHLEY, 2002, p.5).

Bahia (1995) afirma que as ações de implantação da comunicação organizacional nas instituições tornaram uma necessidade devida a crescente responsabilidade da empresa para com a sociedade, e quanto mais clara for o seu compromisso social, mais fácil fica a troca de informações com esse grupo.

Através de uma comunicação eficiente, é capaz de torna-se possível estabelecer canais que permitam o relacionamento hábil e claro dos gestores da organização com o seu público interno e/ou externo, e entre os próprios elementos que integram este pública (SILVA; GÓIS; OLIVEIRA, 2009).

Para isso, se fez necessário abordar quais os tipos de comunicação existentes (interna e externa), quais os fatores e as consequências da sua má gerência.

### 3.3.2.1. Comunicação Organizacional na Administração Pública.

A organização pública tem como principal função a prestação de serviços para a sociedade (DIAS, 1998). Esse fornecimento está, frequentemente, em contradição com os recursos que são disponíveis pra essas instituições. E, quando há este recurso, “eles tendem a depender da decisão política e das flutuações da capacidade econômica do Estado”. (PIRES; MACEDO, 2006, p.7)

Para Gaster (1999) essa insuficiência de recursos pode vir a causar a baixa da qualidade nos serviços prestados pela empresa, o que gera o descontentamento em relação ao que se é oferecido para a sociedade, contribuindo, assim, para ocasionar uma série de insatisfação e frustração dos clientes.

De acordo com Carbone (2000) as principais características da organização pública que dificulta a comunicação interna e externa, são:

- Burocratização: O excessivo número de procedimentos a ser seguidos, tornando um processo engessado e complicado.
- Autoritarismo: Submissão da estrutura hierárquica vigente.
- Aversão aos empreendedores: Repulsa ao surgimento de novas ideias de mudanças para modificar o modelo de produção vigente.
- Paternalismo: Criação de cargos comissionados para o controle do pessoal e a distribuição de empregos, dentro da lógica dos interesses políticos com o intuito de criar um poder sobre o colaborador.
- Levar vantagem: Ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços.
- Reformismo: Crença na mudança gradual da política atual.

O organograma público, na realidade brasileira, é engessado e demonstra o paternalismo que gera um grande *turnover* de acordo com as necessidades e interesses políticos. Essa movimentação de pessoal traz aos colaboradores a insegurança e falta de confiança para com seus superiores, criando uma barreira comunicativa dentro da organização. Outro problema característico, é a aversão a mudanças e implantação de novas formas de comunicação.

Johnson (1996) declara que por ser uma propriedade pública torna frágeis, complexos e lentos vários processos comunicativos que podem ser simples dentro de uma organização privada, cujos objetivos internos da organização são mais claros e mais simples.

as estruturas de comunicação na administração pública federal hão de se reorganizar em função da evolução dos conceitos e das novas demandas sociais. Os profissionais precisam ser especialistas nas respectivas áreas e setores, devendo, mesmo assim, ter noção completa de todas as atividades e programas. Os modelos burocráticos de gestão estão ultrapassados. O dinamismo, a mobilidade, a agilidade, a disposição são valores que deverão balizar as estruturas. (TORQUATO 2002, p.121)

A construção da comunicação na organização está na forma como ela é desenvolvida, porque, o modo como se comunica ocorre através do processo de relação, onde o emissor e o receptor trocam informações recíprocas na medida em que se comunicam, mas, “quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e as interpretações delas serão afetadas” (HALL, 1984, p. 133). Que é o que acontece em uma instituição pública engessada e autoritária.

Torquato (2002) fala de quatro dimensões de comunicação organizacional na administração pública:

- A primeira dimensão é referente a comunicação cultural que abrange os climas internos, onde o gestor deve aferir como se desenvolve a cultura da empresa, a partir dos costumes, valores e as ideias dos colaboradores.
- A segunda dimensão, diz respeito a comunicação ligada ao fluxo de informação interna, que estabelece a relação entre a chefia, os funcionários e entre os setores.
- A terceira dimensão estabelece a comunicação organizacional envolvida nos atos de comunicação indiretas e unilaterais.
- A quarta e última dimensão é conhecida como o sistema de informação, que é responsável por gerenciar e armazenar nos bancos de dados.

Esses conceitos ligados à comunicação na organização citados por Torquato (2002) atentam ao fato de estarem interligados para poder vir a funcionar efetivamente dentro da organização, mas o autor limita seu estudo nas dimensões internas da instituição.

Vale salientar, que a comunicação organizacional é ainda mais abrangente no que diz respeito ao sistema comunicativo das organizações, assinalando que o melhor modo de planejar uma boa comunicação na administração pública é aumentando seu leque de funções, contemplando não só a comunicação interna, mas também a externa na seara pública.

### 3.3.2.2. Comunicação Interna

A comunicação interna, como o próprio nome diz, é aquela que é realizada dentro das organizações e dedica-se a informar aos colaboradores o que ocorre na empresa, ou seja, é a comunicação realizada entre todos aqueles que fazem a organização.

A comunicação interna deriva da necessidade de transmitir ao público da casa, com clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que tem. (BAHIA, 1995, p.30)

Dentro de uma empresa, a comunicação pode aparecer em quatro direções: de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente. Vale salientar que cada organização utiliza um ou mais fluxos, dependendo da sua política e cultura interna.

- I. **Comunicação Descendente ou de cima para baixo:** é a comunicação dada dos níveis hierárquicos mais elevados para seus níveis subordinados. Segundo Terciotti e Macarenco (2009), esse fluxo de comunicação é bem presente nas organizações, mas se destaca com mais vigor em empresas com modelo de gestão autoritária, onde sua política preza pela burocracia e hierarquias. Este fluxo de comunicação serve para orientar os colaboradores sobre as decisões que a empresa tomou. Alguns exemplos deste fluxo de comunicação são as apresentações dos resultados da empresa, anúncio de medidas que a empresa irá tomar a partir do próximo período, novas metas, instruções sobre novos serviços
- II. **Comunicação Ascendente ou de baixo para cima:** já esta forma de comunicação é o contrário do conceito anterior, é a comunicação em que os níveis inferiores enviam mensagem para os seus níveis hierárquicos superiores. Segundo Terciotti e Macarenco (2009), esse fluxo de comunicação é bem presente nas organizações que tenham um estilo de gestão participativa, onde os colaboradores participam de algumas decisões junto com a gerência. Drucker (2002, p 500) afirma que “as comunicações que vem de cima não funcionam, nem podem funcionar. Elas precisam vir depois que as comunicações de baixo para cima tiverem sido estabelecidas com êxito”. Alguns exemplos desse fluxo de comunicação são as reclamações, sugestões de melhoria, relatórios de desempenho ou contábeis.
- III. **Comunicação Lateral ou Horizontal:** É a comunicação entre colaboradores e que estão no mesmo nível hierárquico. Terciotti e Macarenco (2009) ainda complementam afirma que esse fluxo de comunicação também pode acontecer entre setores (intra-setorial) ou de diferentes setores (inter-setorial). Dragani e Peressin (2011) asseguram que este tipo de comunicação visa a colaboração dos funcionários.
- IV. **Comunicação Transversal:** É a comunicação advinda das tecnologias, ou seja, é a comunicação que permite a transmissão de mensagens entre funcionários do mesmo setor ou de setores diferentes por meios eletrônicos (e-mail, intranet, mensagens de texto).

Ligado a isso, a comunicação interna pode ser caracterizada por três outras dimensões que definem como se dá a troca de informações dentro da

organização: como a dimensão comportamental, que é referente às comunicações interpessoais, intrapessoais e grupais. A dimensão social, referente a troca de informações via canais indiretos, seguindo o modelo clássico de comunicação e a dimensão cibernética, relacionada ao armazenamento de dados e tecnologia de informática.

É importante ressaltar que, além desses quatro fluxos de comunicação descritos, ainda existem formas de como a comunicação é realizada dentro da empresa, essas formas podem ser conhecidas como comunicação informal e formal.

A comunicação informal é aquela realizada por meio de contatos interpessoais, telefonemas, cartas, visitas interinstitucionais, e-mails, mensagens via celular. Esta forma de comunicação é caracterizada pela rapidez na obtenção da informação, porém, muitas vezes sua veracidade é contestável.

A comunicação formal é a realizada por meio de periódicos, livros, jornais, revistas, documentos oficiais, geralmente pré-definidos pela organização. Esse meio de comunicação transmite uma segurança maior das suas informações e é mais usada em empresas que possuem um modelo burocrático de gestão.

Para Curvello (2012), a comunicação organizacional interna age de acordo com alguns aspectos que podem vir a influenciar a troca de informação, como os fatores psicológicos, sociais e culturais.

Segundo Angeloni (2010), a comunicação interna não deve suprir apenas o público interno com informações relativas aos negócios em si, como também com informações referentes ao que se passa no ambiente externo. O gestor que não percebe a importância do mundo externo dentro da organização pode vir a se tornar um problema mais tarde.

### 3.3.2.3. Comunicação Externa

A comunicação externa é aquela que é direcionada ao público externo da organização, como os clientes, sindicatos, fornecedores, mídia televisiva e social, governo e outros setores da sociedade que podem vir a influenciar a organização. Angeloni (2010) afirma que essa comunicação é consideravelmente significativa para a empresa, pois serve para divulgar a imagem da empresa criando valor social

(comunicação institucional) e a necessidade pelo produto fabricado (comunicação de marketing).

As formas visuais assumidas pela empresa emitem mensagens tão poderosas quanto outras manifestações de sua cultura. Podem gerar uma imagem de força e grandeza de organização e equilíbrio; mas também podem denunciar desorganização e desequilíbrio. (CAHEN, 1990, p. 127)

Portanto, entende-se como comunicação externa, toda forma utilizada pela empresa para divulgar seu produto ou serviço para seus clientes e o modo como trabalham sua imagem para a sociedade em geral.

Para Torquato (2002), a comunicação externa é responsável pela imagem da empresa na sociedade. Por isso, seu foco é a opinião pública. E como a opinião pública é inconstante, é de prioridade do gestor, acompanhá-la e exercer as mudanças necessárias dentro da organização.

A comunicação organizacional é um fator estratégico que deve ter prioridade na gestão devido ao alto grau de gargalos que podem vir a ocorrer com a má gerência das informações. Uma empresa que tem como prioridade a comunicação interna possuem bons funcionários e, conseqüentemente, produtos de excelentíssima qualidade e quando essa comunicação não é trabalhada, poderão a gerar conseqüências de curto, médio e longo prazo para a organização. Essas conseqüências serão melhores descritas no ponto a seguir.

#### 3.3.2.4. Impactos da má comunicação

Como visto anteriormente, a comunicação organizacional é muito importante para um bom gerenciamento da organização, e sua ausência pode acarretar em problemas sérios na instituição. Menan (2010, p.8), em seus estudos, destacou alguns problemas relacionados a essa falta de comunicação dentro da empresa. Foram eles:

- Os índices de produtividade baixos;
- A falta de comprometimento dos funcionários com os objetivos e metas da empresa;
- O clima permanente de desmotivação no trabalho;
- A falta de trabalho em equipe;

- A quantidade absurda de burocratização e pouca funcionalidade nos processos e projetos.
- O ambiente de desentendimento e discórdia entre as lideranças e os funcionários
- O elevado número de casos de conflitos internos envolvendo diretorias, departamentos, áreas e unidades da empresa;
- E os elevados e constantes índices de ações e processos trabalhistas.

De acordo com o *Opinion Research Corp. International* (ORCI) – um dos principais institutos americanos de pesquisa citado por Matos (2009) em sua obra, os principais problemas de comunicação nas empresas é proveniente de:

Algumas empresas trabalham de forma que os gestores preferem que as informações já cheguem até eles de forma sucinta para não perder tempo, o que promove, muitas vezes, problemas de distorções da realidade dos fatos; Muitos gestores preferem guardar informações para si, de modo que no decorrer da gestão eles possam transmiti-las para outros colaboradores que considere de confiança para garantir o prestígio da sua gestão; Furto de algumas informações para obter vantagens pessoais, para possíveis cargos em outras empresas concorrentes; Ausência do gestor para com os funcionários, inibindo-os de manterem um fluxo de comunicação descendente; E rivalidades entre departamentos, gerando problemas de convivência e comunicações deficientes.

Morgado (2014) acredita que a falta de comunicação alinhada a má avaliação de desempenho da organização encadeia uma série de fatores que influencia no comportamento de um trabalhador. Para o autor, a má comunicação conduz a um clima de insegurança, desconfiança e conflitos, e ela alinhada a avaliação e desempenho pode influenciar no gerenciamento de processos, das atividades e nos resultados provenientes do trabalho em equipe, afetando negativamente o desempenho da empresa.

Com base em toda literatura levantada ao percorrer desta obra, e com essas informações sobre os impactos da má comunicação, em seguida, será apresentado à análise da realização de uma pesquisa em uma instituição pública evidenciando comparações entre a realidade da empresa e o estudo dos autores acima, buscando responder a problemática levantada no começo da mesma.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados, a fim de responder os objetivos específicos abarcados neste trabalho. Os resultados foram obtidos através de um universo de 70 processos licitatórios aperfeiçoados no Núcleo de Contratos e Documentações (NCD), no período de Janeiro a Dezembro de 2016, onde se extraiu uma amostra de 32 processos que apresentaram algum tipo de problema relacionado à comunicação da organização. Esses erros ocorriam por cinco fatores diferentes:

- I. Falta de informações relacionadas aos contratos desenvolvidos no setor;
- II. Informações passadas de forma incorreta pela empresa licitada ou pelo setor demandante do processo;
- III. Falta de comunicação com a empresa licitada;
- IV. Falta de conhecimento sobre para qual o setor demandaria o processo;
- V. Demora na transmissão da informação.

### 4.1. Primeiro objetivo específico: Descrever o processo de comunicação interna e externa da NCD;

A seguir, será apresentado no quadro 1 o processo de comunicação entre o Núcleo de Contratos e Documentações (NCD) com a Gerência de Administração (GA), Controladoria Geral do Estado (CGE), Gerencia Financeira (GFIN), Assessoria Jurídica (AJUR), o Núcleo de compras (NC) e a empresa licitada. Vale ressaltar que toda descrição foi feita de acordo com a observação *in loco* efetivada pelo autor.

A comunicação entre o NCD e a Gerência de Administração, acontece por meio das assinaturas dos contratos pelo gestor do contrato, por portarias quando alguém é contratado, memorandos para a que a gerencia fique informado do envio do contrato para assinatura da empresa e do secretario da receita, pareceres jurídicos da assessoria para a comprovação de legitimidade das informações prestadas pela empresa, convênios com as faculdades para a contratação de estagiários e aditivos contratuais de empresas já licitadas.

Entre o NCD e a Assessoria Jurídica, a comunicação é através de envio eletrônico por meio de e-mail das minutas do contrato, para análise de conveniência judicial e posteriormente a assinatura do contrato do secretário executivo.

Já a comunicação entre a NCD e o Núcleo de Compras, se dá pela elaboração da minuta contratual através do Núcleo de contratos e a criação do processo licitatório no Núcleo de Compras. Esses dois núcleos são os que mais interagem entre eles, pois são os responsáveis pela garantia entrega das informações prestadas pela empresa licitada e pelo fornecimento dos serviços.

A comunicação entre o NCD e a Gerência de Finanças, decorre do fornecimento do índice de despesa e credor por meio oral, e pelo fornecimento de uma das vias do contrato da empresa licitada para providência do pagamento a empresa por meio de protocolo.

A comunicação entre a NCD e a Controladoria Geral da União procede do envio eletrônico pela intranet da documentação do processo licitatório para a análise e publicação no Diário Oficial da União.

E a comunicação entre a NCD e a empresa licitada se dá por meio de ligações, para informar da sua via do contrato, por meio de e-mail para envio da minuta contratual e recebimento do contrato assinado pela empresa.

Toda essa comunicação e fornecimento de documentos acontecem por meio de trâmites, que são os procedimentos utilizados para transferências de arquivos entre setores.

O NCD se comunica com os demais setores da organização de três formas diferentes, como explicitado no Quadro 1.

Quadro 1 : Forma de comunicação.

Núcleo de Contratos e Documentações				
	Comunicação Oral	Comunicação Escrita	Comunicação Eletrônica	Tipo de Comunicação
GA	x	x		Lateral
CGE			x	Transversal
GFIN	x	x		Lateral
AJUR		x	x	Transversal
NC	x	x		Lateral
EMPRESA	x			Externa

Fonte: Elaboração Própria (2016).

Dentre os meios de comunicação utilizados, a comunicação oral, por meio ligações e a comunicação escrita, por meio de tramites, são os meios mais utilizados devido a rapidez do *feedback*.

#### **4.2. Segundo objetivo específico: Avaliar processos licitatórios que apresentaram problemas relacionados à comunicação**

Todo esse esclarecimento sobre como é o processo de comunicação interna entre os setores, dá abertura para a análise do segundo objetivo que identifica quais as falhas no processo de comunicação interna e externa do NCD da SER-PB.

Para que essa verificação aconteça, foram quantificados todos os processos licitatórios que passaram pelo Núcleo de Contratos e Documentações (NCD) durante o período de Janeiro a Dezembro de 2016.

E por observação *in loco* foi verificado a existência de quatro causas no Núcleo derivados de cinco problemas de comunicação, são eles:

1. Falta de informações relacionadas aos contratos desenvolvidos no setor.
2. Informações passadas incorretamente pela empresa licitada ou pelo setor demandante do processo.
3. Falta de comunicação com a empresa licitada.
4. Falta de conhecimento sobre para qual o setor demandaria o processo licitatório.
5. Demora na transmissão da informação.

Os problemas 1 e 2 fizeram com os processos licitatórios que chegassem no setor fossem reanalisados. O problema 3 trouxe serias consequências na comunicação externa, causando o arquivamento da via do contrato que deveria ser entregue a empresa. O problema 4 resultou em problemas de tramitação equivocada. E o 5 erro será analisado no terceiro objetivo específico, sobre o impacto no tempo dos processos licitatórios.

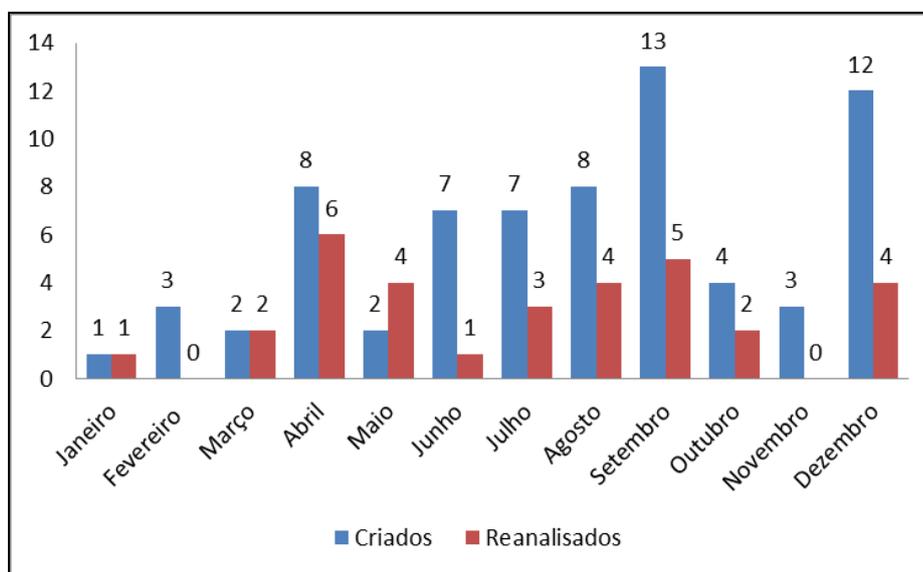
Para que um processo chegue até o Núcleo de Contratos e Documentações, ele passa por outros setores, desde a sua criação no Núcleo de Compras, até passar pela Análise Jurídica onde eles irão analisar todos os dados, para que então, possa ser criado o contrato entre a empresa e a SER-PB.

Ao que se refere aos erros cometidos pela quantidade de processos licitatórios que foram reanalisados, o problema ocorria na maioria das vezes por

conta de informações não passadas, incorretas ou alteradas durante o andamento de criação do processo licitatório. No Gráfico 1, é demonstrado a quantidade de processos que foram reanalisados durante o período de Janeiro a Dezembro de 2016

Foi observado que dos 70 processos licitatórios aperfeiçoados no Núcleo de Contratos e Documentações, 32 (ou 45,71%) dos processos foram reanalisados, devido aos impasses no encaminhamento das informações do setor de origem para o NCD, caracterizando assim um sério problema de comunicação interna e externo envolvendo todos os setores responsáveis na criação desses processos e pela empresa responsável pela licitação.

**Gráfico 1: Processos Reanalisados**



Fonte: Elaboração Própria (2017).

O auge desse problema se encontra nos cinco primeiros meses do ano. Mesmo que em Fevereiro não tenha ocorrido nenhuma reavaliação, os demais tiveram um grande percentual de retrabalho. Em Janeiro e Março, todos os processos feitos pela SER tiveram que ser reanalisados. No mês de Abril, 6 dos 8 processos passaram por reavaliação, e em Maio, os 2 processos criados, foram reanalisados duas vezes.

Os maiores motivos pelo qual os processos licitatórios foram reanalisados são devidos à: Vigência do contrato, informado incorretamente; Certidões negativas vencidas, fornecidas pela empresa licitada; Dados pessoais ou jurídicos inelegíveis;

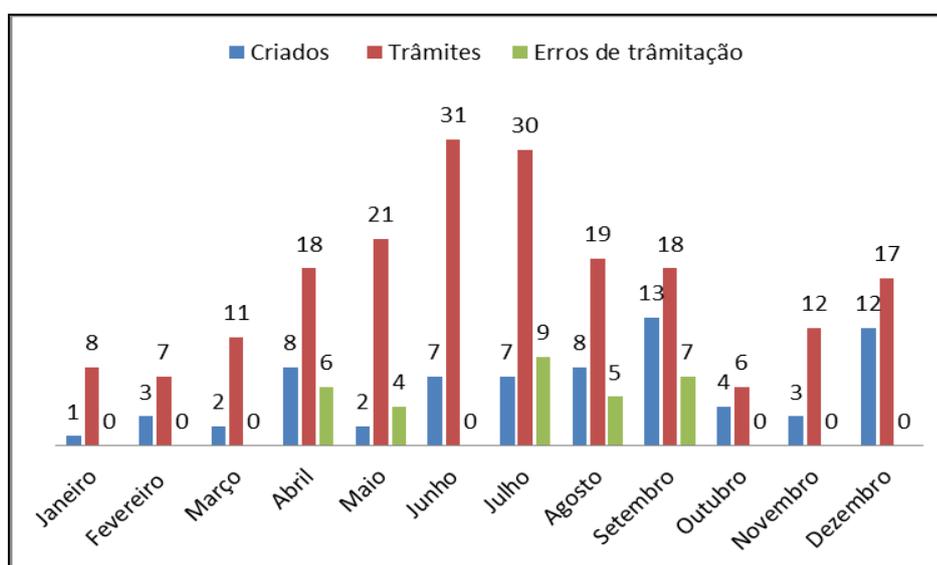
Em seus estudos, Morgado (2014) reforça a necessidade de se ter uma boa comunicação interna dentro da organização, pois quando ela é alinhada a avaliação e desempenho pode influenciar no gerenciamento de processos, das atividades e nos resultados provenientes do trabalho em equipe, afetando negativamente o desempenho da empresa. Caso contrário, ela pode vir a induzir um clima de insegurança, desconfiança e conflitos.

Menan (2010), ainda destaca que essa falta de comunicação dentro e fora da empresa encadeia problemas de produtividade e falta de comprometimento dos funcionários com os objetivos e metas da empresa.

Devido a esse problema de comunicação entre os setores demandantes e os receptivos, outro erro causado e observado *in loco*, foi à quantidade de processos licitatórios tramitados incorretamente.

Os trâmites são descritos manualmente em um caderno e cada setor tem seu caderno para tramitação, visto que a SER-PB não contém um setor de protocolo. Os dados apresentados no Gráfico 3, são a quantidade total de trâmites durante o período de janeiro à dezembro de 2016, contraposta com os erros cometidos durante esse período.

**Gráfico 2:** Erros no Trâmite Manual do NCD



Fonte: Elaboração Própria (2017).

Os maiores fluxos de trâmites e de erros foram durante os meses de abril à dezembro de 2016. A quantidade de trâmites não está relacionada à quantidade de processos realizados pelo NCD. Porém, essa quantidade absurda de tramites

demonstra o quanto desinformado o setor é referente a qual setor ele deve mandar o processo licitatório.

Os problemas acontecem da seguinte forma:

1 - O Núcleo de Compras dá início ao processo e tramita para o NCD, lá eles analisam o processo licitatório e cria a minuta do contrato, ao analisar, o NCD observa se há algum erro no documento, se houver, ele tramita de volta para o Núcleo de Compras para atualizar a informação do documento. Essa verificação acontece sempre que chega um processo licitatório novo no NCD.

2 – Minuta do contrato criado, o NCD tramita para a Gerência de Administração para que eles possam dar o parecer sobre as cláusulas do contrato, caso haja algum erro, a minuta volta para o setor, é corrigido e tramitado para a GA novamente, geralmente esse erro ocorre por conta da mudança de setor do Gestor do contrato, que é a pessoa que se responsabilizará pelos serviços prestados pela empresa.

3 – Quando o contrato é assinado pela empresa licitada, o NCD encaminha o contrato para a Assessoria Jurídica para a assinatura do secretário executivo, por mais que o contrato tenha ido por tramitação, ele é recebido pela recepcionista e entregue ao secretário, porém, quando o contrato é de emergência muitas vezes a recepcionista não informa ao secretário que acaba não assinando com tanta rapidez e acaba atrasando todo o processo.

Outro erro recorrente na tramitação é sobre quem receberá as documentações no setor de finanças assim que o processo licitatório é concluído.

Existem dois tipos de processos licitatórios na NCD, os que possuem valores até R\$ 8.000,00, que são os contratos de emergência e os que possuem mais de R\$ 8.000,00, que são os de aquisição de material, prestação de serviços municipais e adesão a ata. Todo processo que for emergencial só pode ser aceito por uma pessoa (Gestor A), porém, alguns processos licitatórios que não são emergenciais esse gestor também assina.

Em conversa com o Gestor do Núcleo de Contratos e Documentações, ele relatou que o gestor do setor de Finanças informou a recepcionista que assim que o processo licitatório chegar, encaminhe à mesa dela. A NCD tramitou o processo para o Setor de Finanças, com o nome do responsável pelos processos de mais de R\$ 8.000,00, entretanto, em sua chegada ao setor, a informação que se

teve é de encaminhar para o outro gestor, mesmo que ele não seja o responsável por este tipo de processo licitatório.

Esses problemas de comunicação com os setores, acarreta 15% dos problemas de tramitação equivocada. É um valor pequeno comparado ao quantitativo de tramitação, mas vale ressaltar que esse valor acarretou a SER-PB atrasos nos pagamentos das empresas e conseqüentemente problemas no fornecimento dos serviços.

Vale ressaltar que muitas das vezes o processo licitatório chega ao setor sem a tramitação necessária. Isso ocorre, quando há algum erro durante o procedimento de criação do processo em questão, e o setor receptivo necessita da informação correta, então apenas solicita ao setor demandante a documentação certa, sem que devolva o processo licitatório para o setor de origem, caracterizando um sério problema de gerenciamento de processos dentro da organização.

Matos (2009), em sua obra, elencou justamente esses problemas de comunicação nas empresas afirmando que em algumas empresas, o gestor prefere que seus funcionários trabalhem de forma que as informações já cheguem até ele de modo sucinto para não perder tempo, o que promove, muitas vezes, problemas de distorções da realidade dos fatos.

Outros dois problemas recorrentes na empresa, e que também foram abordados por Matos (2009), foi à ausência do gestor para com os funcionários, inibindo-os de manterem um fluxo de comunicação descendente e a rivalidades entre departamentos, gerando problemas de convivência e comunicações deficientes.

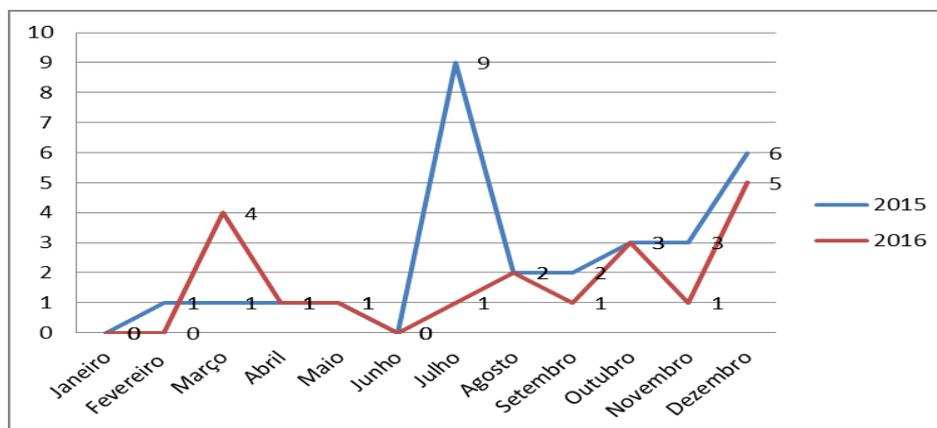
Outro erro comum no NCD são as quantidades de contratos arquivados nos armários do setor e que deveriam ser comunicados e entregue às empresas licitadas.

Quando a SER-PB firma contrato com a empresa que ganhou a licitação, são criadas três vias de contrato, uma é anexada ao processo licitatório, uma é enviada ao setor financeiro para cunho de pagamento do valor acordado e, a última via é enviada para a empresa.

Foi feito um levantamento, por meio de uma pesquisa documental, de todos os contratos arquivados nos armários do NCD durante os anos de 2015 e

2016, e é demonstrado no Gráfico 2 que o número de contratos arquivados no ano de 2016 teve uma queda de 14,28% em comparação ao ano de 2015.

**Gráfico 3:** Número de contratos arquivados de 2015 e 2016



Fonte: Elaboração Própria (2017).

Todavia, o maior índice de falha na comunicação com os fornecedores nos anos de 2015 e 2016 está em evidencia no segundo semestre do ano, onde o ápice do problema se encontra no mês de julho, com 9 contratos arquivados em 2015 e dezembro de 2016, com 5 contratos arquivados.

Foi observado que esse problema acontece muitas vezes por não haver como se comunicar com a empresa. A SER-PB está trabalhando com cortes de gastos, onde, até o telefone que fazia ligações externas foi cortado e, só restou telefones para ligações internas por ramal.

Foi questionado pelo autor ao subgerente do Núcleo de Contratos e Documentações, como ocorria à comunicação com as empresas licitadas, e o mesmo afirmou que: “o gerente geral da SER-PB fornece a nós subgerentes, seu celular particular para ligações desse tipo.” Questionado sobre a existência de problemas com a quantidade de pessoas que utilizam esse celular, ele respondeu que muitas vezes esse celular está ocupado e não há como se comunicar, deixando o contrato arquivado e a via obrigatória do cliente e fornecedor não é enviada, mesmo que informado a empresa licitada sobre a conclusão do contrato.

Através de uma comunicação eficiente, torna-se possível estabelecer canais que permitam o relacionamento hábil e claro dos gestores da organização com o seu público interno e/ou externo, e entre os próprios elementos que integram este público (SILVA, GÓIS E OLIVEIRA, 2009).

**4.3. Terceiro objetivo específico: Observar os impactos das falhas no processo de comunicação interna e externa nos processos licitatórios do NCD da SER-PB;**

E com o quinto problema, que foi o da demora na transmissão da informação, fez-se necessário observar os impactos nas falhas no processo de comunicação interna e externa. Quando se trata dos impactos causados pela má comunicação, o tempo gasto para resolução do problema é o fator quantitativo mais mensurável e o com maior teor de preocupação. No Quadro 2 é mostrado o tempo gasto para resolução dos problemas já levantados anteriormente.

**Quadro 2:** Tempo gasto para resolução de problemas.

	<b>Processos Reanalisados (MÉDIA)</b>	<b>Comunicação Externa (MÉDIA)</b>	<b>Trâmite Manual (MÉDIA)</b>	<b>Reuniões (MÉDIA)</b>
<b>Tempo de atraso de processo</b>	Dois dias úteis	Oito dias úteis	Três dias úteis	1 Hora e meia.

Fonte: Elaboração Própria (2017).

O processo licitatório é reanalisado sempre quando há algum erro durante o processo de criação, esses problemas podem decorrer por insuficiência de arquivos emitidos pela empresa licitada, má visualização do papel digitalizado e encaminhado ao setor ou por motivos de vigência errada. O procedimento para que se descubra o problema, encaminhe de volta ao setor responsável pelo erro e o mesmo o conserte, leva um prazo de dois dias úteis, vindo a prejudicar a SER-PB quando este processo é emergencial.

Há problema de comunicação com a empresa licitada, quando os documentos que ela encaminhou para a elaboração do processo estão desatualizados ou são inexistentes, ou quando há problemas em seu CNPJ podendo vir a prejudicar na contratação. Da descoberta a resolução do problema, o tempo médio de oito dias úteis, para que a empresa seja comunicada e que sancione os erros.

Quando há problema de tramite manual, demora em média de três dias úteis para que seja solucionado, por motivos do setor que recebeu o processo ter

outras atividades para desenvolver. Quando o processo chega ao setor ele é colocado em cima da mesa para ser analisado depois da atividade que já estava sendo feita, seja concluída. Alguns desses problemas são exemplificados no Apêndice A desta obra.

#### **4.4. Propor ações de melhoria para a comunicação interna e externa do NCD da SER-PB;**

Respondendo ao ultimo objetivo especifico e com base nos riscos da má comunicação vistos anteriormente, juntamente com os pontos negativos identificados por esta prática, algumas ações de melhorias podem ser estabelecidas para a melhoria da comunicação dentro e fora da organização.

Apoio gerencial: É necessária a implantação da comunicação organizacional dentro da instituição, para que a comunicação no setor deixe de ser descendente e passe a existir interações entre o gestor e os colaboradores, fornecendo sempre aos profissionais um *feedback* das suas ações.

Um bom exemplo é a criação de uma rede social corporativa, para que possa haver transferências de informações referentes às atividades exercidas de forma mais informal, mas de cunho totalmente profissional. A criação dessa rede social, evita o condicionamento do colaborador, com a utilização do sistema intranet da empresa.

Essa participação do superior pode vir a solucionar qualquer problema ou dúvida oriundos das funções desenvolvidas, além de esclarecer metas e objetivos da instituição e tornar mais claras as atividades que estão sendo desenvolvidas.

Cultura: É necessária a mudança cultural de comportamento da empresa para a implantação de novas formas de comunicação, visto que os gestores da SER-PB estão acostumados a serem proativos nas suas atividades e acabam não compartilhando com seus colaboradores o andamento do processo.

Diminuição o *turnover*: Um problema recorrente na SER-PB é a mudança de cargos e setores. A diminuição dessa rotatividade garantiria melhores gerenciamentos das atividades e, conseqüentemente uma comunicação mais direta, visto que muitas vezes não se sabe a quem recorrer quando acontece algum imprevisto.

Comunicação externa: Tornar essencial o uso do telefone para ligações externas, porém, apenas para setores que tem por obrigação, o contato direto com os fornecedores.

Aplicação de gestão de processos internos: Criar um padrão para todos os procedimentos licitatórios, padrões documentais, fluxogramas das atividades exercidas, utilização de organogramas em todos os setores da instituição para que os colaboradores possam saber a quem se reportar na ausência ou desligamento de algum funcionário, além de treinamento sobre utilização de trâmites eletrônicos e criação de um setor de protocolo.

Prezar pela qualidade de serviços: conscientizar os colaboradores das suas funções dentro da empresa, para que eles sejam receptivos e educados, evitem conflitos intra e Inter-setoriais, além de trabalharem com excelência e eficácia.

Durante o período da pesquisa, foram aplicadas no setor algumas mudanças de melhorias propostas pelo autor, tais como:

Foram **criadas duas redes sociais corporativas de celular**, uma para a troca de informações entre os colaboradores do setor e outra, para acompanhamento dos processos licitatórios, ou seja, nesse grupo, são fornecidos todos os procedimentos diários referentes ao processo que foi criado. Essa atitude resolveu alguns erros que a empresa vinha cometendo, como, por exemplo: A quantidade de processos reanalisados, agora com todas as informações necessárias disponíveis na rede e com a interação informal e mais rápida, eliminou a necessidade constante de reanálise.

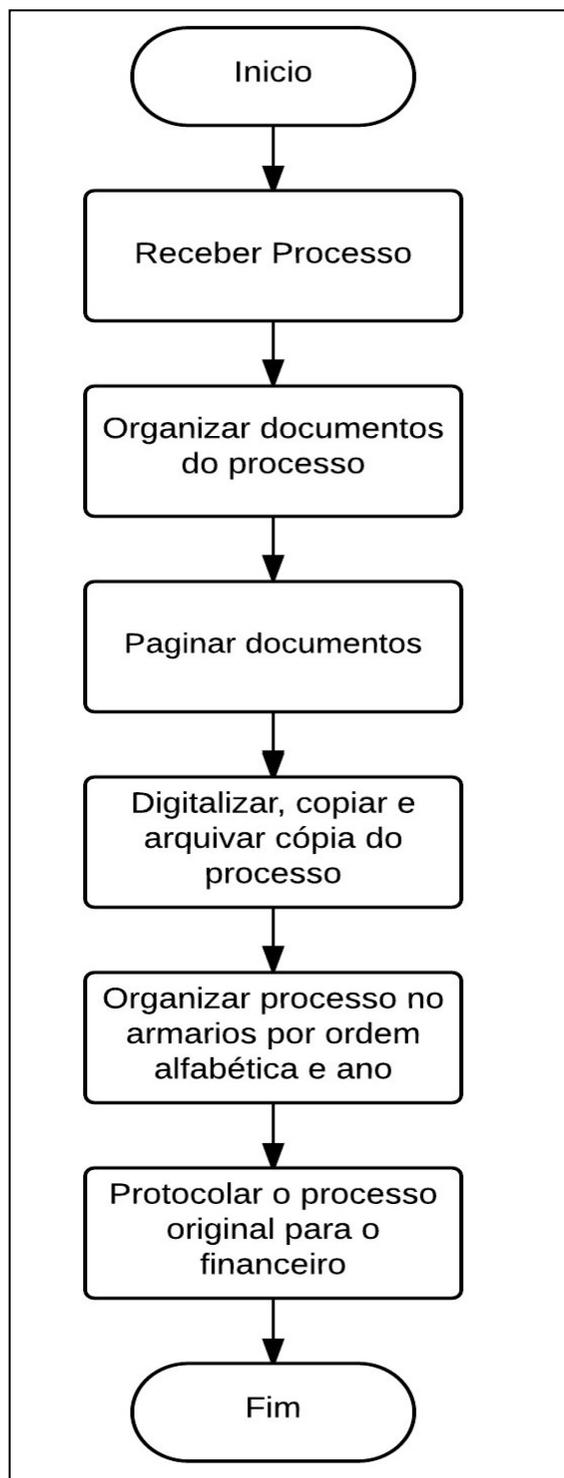
Outro problema que foi resolvido foi à questão da quantidade de tramitação equivocada, devido a esse contato, os colaboradores sabem a quem se remeter quando surgir alguma dúvida. O tempo que levava pra concluir um processo licitatório também diminuiu, devido à agilidade da informação e a segurança da informação passada.

Quanto a comunicação externa, houve reuniões para discutir o uso do telefone para ligações externas, o gestor informou que apenas os setores que há alguma comunicação com fornecedores é que terão e **seus telefones desbloqueados** e que todo mês terão auditorias para que possa quantificar a necessidade de cada setor.

Outra medida aplicada na SER-PB, **foi a padronização dos processos** no Núcleo de Contratos e Documentações (NCD), e proposto para todos os outros setores da empresa. Essa padronização trouxe aos colaboradores da NCD o entendimento mais amplo de todas as atividades exercidas no setor e quais são suas contribuições para a sociedade.

#### **4.5. Quinto objetivo específico: Elaborar um manual de padronização de processos.**

A partir da medida sugerida e aplicada, criou-se a necessidade de criar um manual de padronização das atividades. Na Figura 3, é ilustrada a padronização da atividade principal desenvolvida dentro do setor, a atividade é de fluxo contínuo, portanto, é necessário que seja finalizada a atividade anterior para que a próxima seja desenvolvida. Inicia-se com o recebimento do processo por meio de um protocolo, onde está descrito todos os dados do processo, é colocado contraposto os dados do protocolo em comparação com o do processo, se estiver correspondente, o processo é recebido, analisado, organizado, paginado, digitalizado, copiado, arquivado a cópia e protocolado o processo original para o setor financeiro. Dentre estas atividades descritas a cima, foram selecionadas as três principais para ter um enfoque maior, como veremos a seguir nas Figuras 4, 5 e 6.

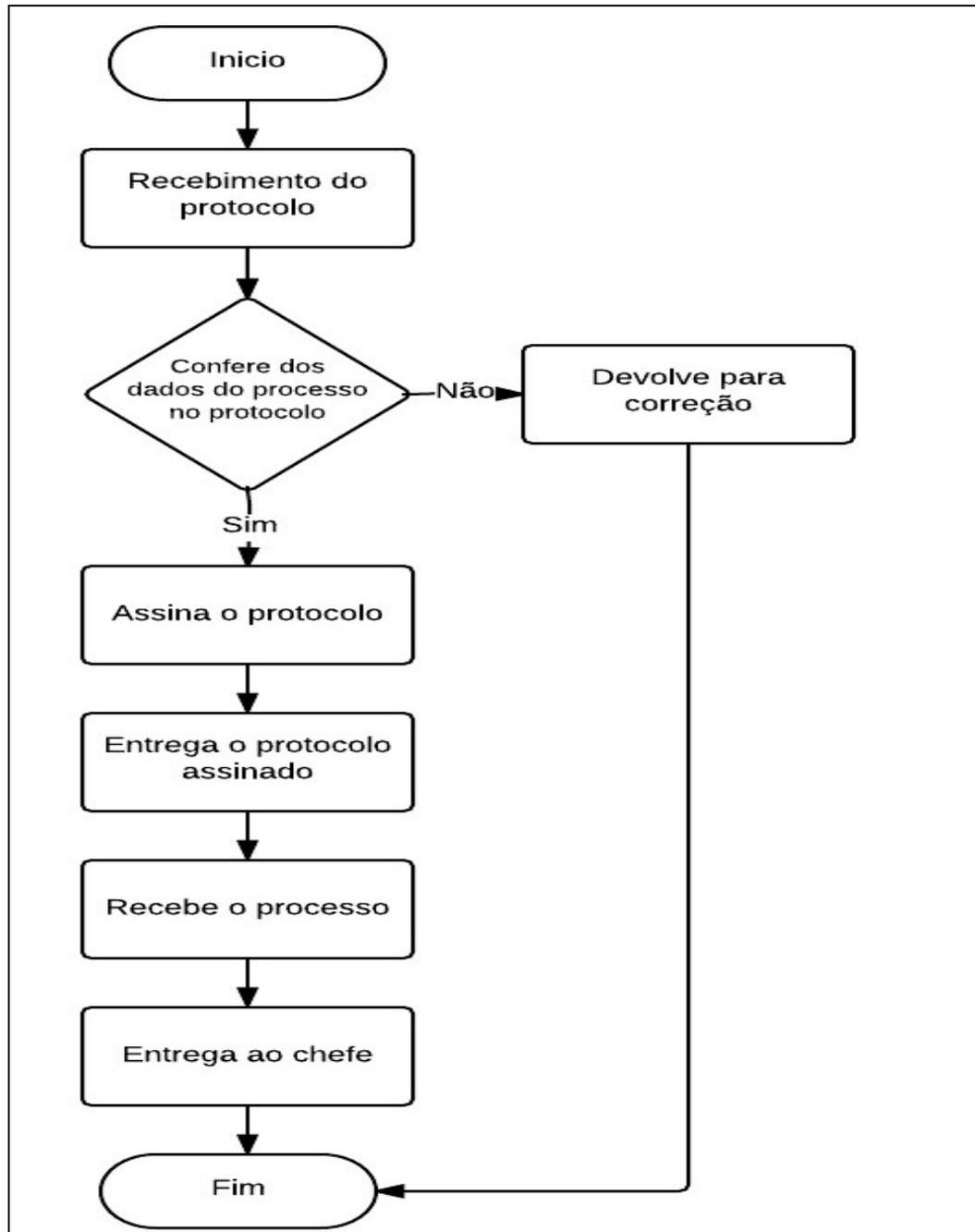
**FIGURA 3:** Fluxograma da atividade principal

Fonte: Elaboração própria (2016)

### **Atividade A: Recebimento de Processos**

Esta é a atividade com o maior vínculo entre os setores da empresa, visto que, os processos passam por outros setores até chegar a Subgerência de Administração- SAD. Ao chegar a SAD, o processo é entregue juntamente com o protocolo para a assinatura de comprovação de recebimento, é analisado, se correto, é assinado e entregue ao gestor do Setor. Depois de entregue, o processo será analisado e é iniciada a parte contratual da empresa para com a secretaria. A atividade de recebimento do processo tem como objetivo analisar os dados do processo para que não ocorra a falha de troca de processos e que não venha acarretar problemas futuros.

Na figura 4 é demonstrado por meio de um fluxograma o procedimento para o recebimento de processos, ilustrando a sequência das atividades e suas decisões para que assegure o recebimento.

**FIGURA 4:** Fluxograma da Atividade A: Recebimento de Processos

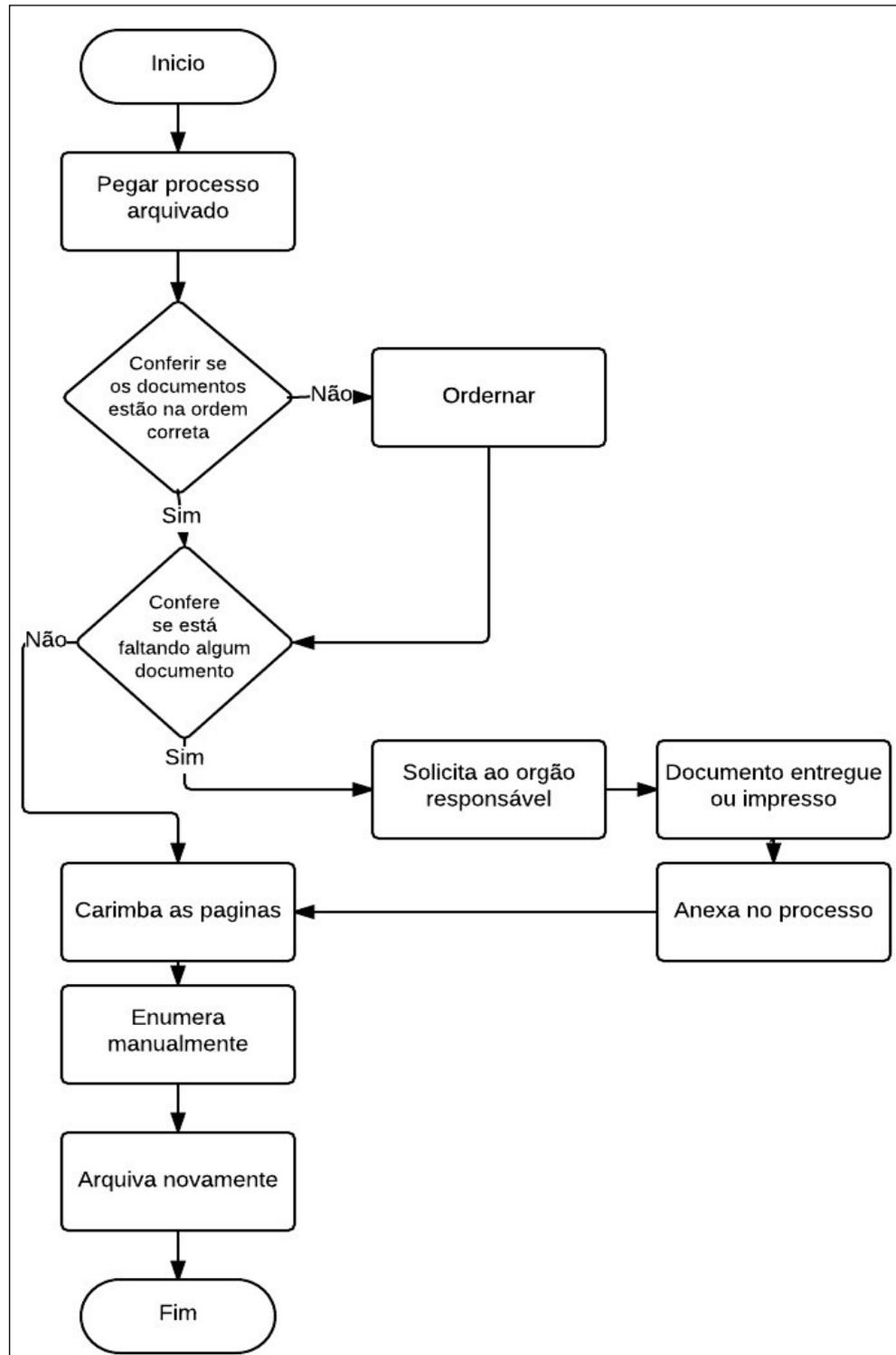
Fonte: Elaboração Própria (2016)

## **Atividade B: Organização e Paginação de Processos**

Esta atividade tem como função a organização e a paginação dos documentos do processo. O seu procedimento se dá a partir da análise pelo gestor da NCD. Depois de analisado, é conferido a ordem documental do processo. Caso seja necessário anexar algum documento no processo ou substituição de alguma certidão antiga, o gestor pede para que seja feito isso o mais rápido possível e substituído, feito isso, iniciasse a paginação do processo. A paginação se dá pelo carimbo com a logomarca da SER-PB e um espaço para que possa grafado a página e a rubrica de quem paginou, para garantir a veracidade.

Esta atividade tem como objetivo analisar a veracidade das informações prestadas por meio do CAFIL - Cadastro de Fornecedores Impedidos de Licitar e Contratar com a Administração Pública Estadual e suas certidões negativas de débitos fiscais, estaduais, municipais e trabalhistas, além de garantir, por meio da paginação, que nenhum documento se perca durante a transição pelos setores da Secretaria.

A figura 5 traz a padronização da atividade de organização e paginação dos processos ilustrando a sequência das atividades e suas decisões para que não haja nenhum erro durante o procedimento.

**FIGURA 5:** Fluxograma da Atividade B: Organização e Paginação de Processos

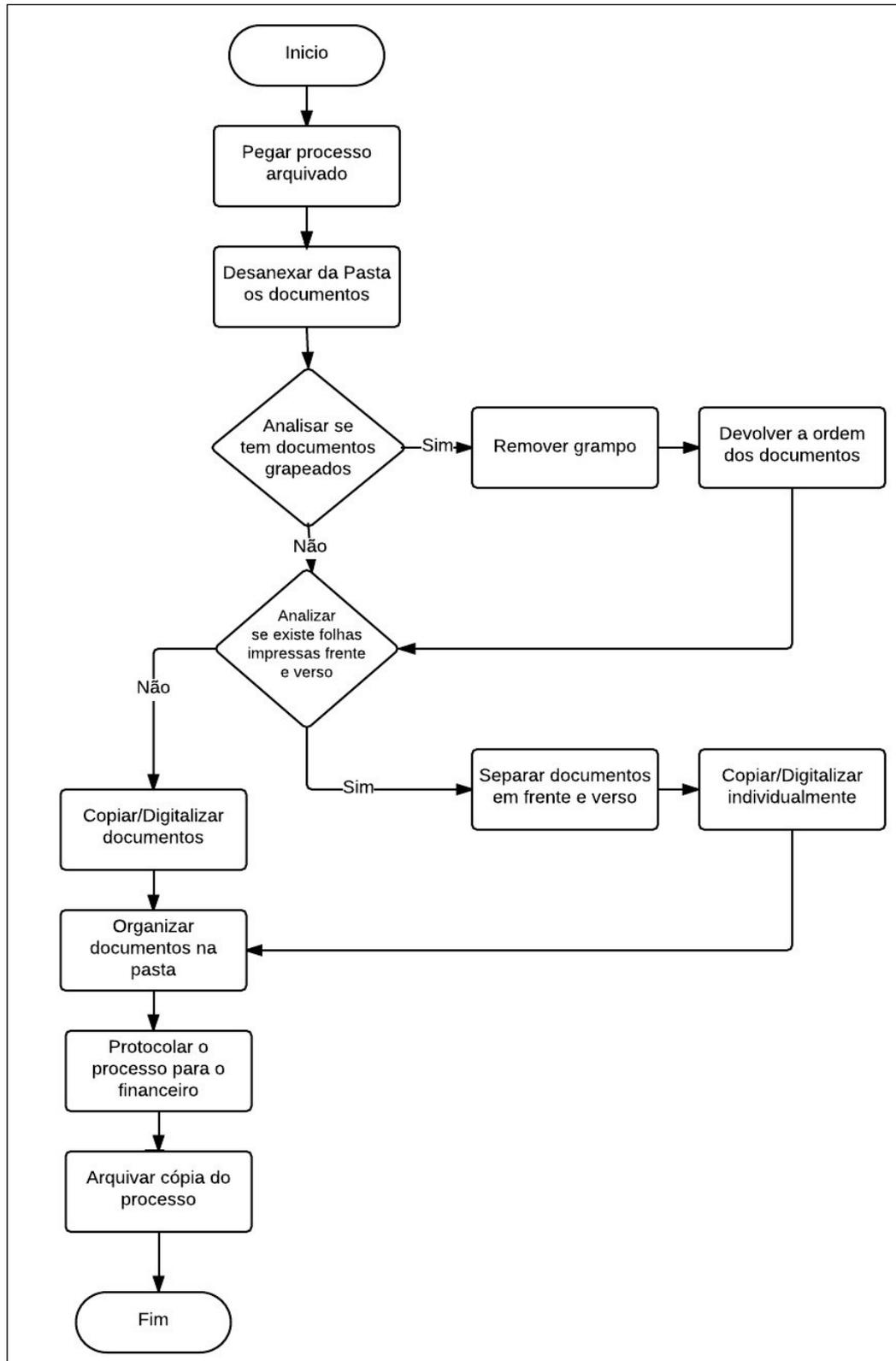
Fonte: Elaboração Própria (2016)

### **Atividade C: Digitalizar, Copiar e Arquivar Cópia**

Esta atividade tem como objetivo Digitalizar, Copiar e Arquivar Cópia dos processos que entram e saem da SAD. Faz-se necessário a Digitalização de todos os processos e encaminhado para o Secretário Geral da Receita, para que o mesmo tenha ciência de todos os contratos que estão em vigência no ano em questão. Os processos que são de pagamento imediato e com vigência de um ano são encaminhados para o setor de finanças assim que a publicação do extrato do contato/aditivo é publicado no Diário Oficial da União. Esses processos são copiados e arquivados nos armários da SAD para a utilização de qualquer informação pendente referente a empresa. A SAD só arquia os processos originais quando a empresa presta serviços contínuos, durante os quatro anos de gestão do atual Secretário, ou quando a empresa é um monopólio, como acontece com a empresa que fornece energia, água e transportadora de correspondências, serviços postais e malote.

Essas atividades garantem à SER-PB e a SAD a veracidade das informações prestadas pela empresa, além da segurança contra perda do processo físico, salvando o processo digital na nuvem e a agilidade na busca de informações sobre determinado processo.

A figura 6 traz a padronização da atividade de digitalização, Cópia e Arquivamento de cópia dos processos ilustrando a sequência das atividades e suas decisões para que não haja nenhum erro durante o procedimento.

**FIGURA 6:** Fluxograma da Atividade C: Digitalizar, Copiar e Arquivar Cópia

Fonte: Elaboração Própria (2016)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como o objetivo principal analisar os possíveis erros de processos advindos das falhas de comunicação interna e externas do NCD e quais foram seus impactos nos processos da organização. Para isso foi necessário estudar os conceitos ligados a técnicas de comunicação interna e externa da empresa, assim como as questões que podem causar problemas institucionais.

Com base no diagnóstico realizado, foi constatado que a empresa sofre de alguns problemas atrelados à comunicação e que vieram a gerar grandes erros nos desenvolvimentos dos processos da empresa. Esses erros por sua vez, podem viabilizar a organização, trazendo a eles complicações no cotidiano da empresa. Com a realização desse estudo constatou-se que, os colaboradores da empresa se preocupam com os impactos causados pela má comunicação.

Essa afirmativa fica em evidencia quando o pesquisador oferece soluções para os problemas internos, como os novos meios de comunicação e essas soluções foram rapidamente são acatadas e aceitas dentro da organização. Observa-se também, a preocupação com a comunicação externa, com a queda de 14,28% dos contratos arquivados dentro do NCD.

Mas, respondendo a questão que deu base a esse estudo: Quais os impactos da má comunicação sobre os processos licitatórios pertinentes ao setor de Núcleo de Contratos e Documentações da SER-PB? Foi constatado que o tempo gasto na resolução dos erros que poderiam ter sido evitados é um dos fatores que mais incomodam dentro da organização, como demonstrado no quadro 2.

As informações alteradas, não transmitidas, incorretas ou atrasadas trouxeram grandes prejuízos para a organização. Vale ressaltar a necessidade de uma preocupação sobre como se dá a comunicação formal dentro da organização, eliminar os vícios comunicativos, como o fornecimento de documentos sem a tramitação necessária e padronizar todos os processos administrativos dentro da instituição, além do engajamento dos colaboradores e gestores para a democratização da informação, havendo interação das partes nos processos da empresa.

Com o estudo desenvolvido foi verificada que a Comunicação Organizacional é a melhor forma para que isso possa vir a desenvolver uma nova

cultura dentro da empresa, pois ela é fundamentada no diálogo, na troca, e permite que aquele que recebe a mensagem possa ter o direito ao questionamento.

Entretanto, nenhuma empresa terá a capacidade de implementar esse processo comunicativo e obter êxito, se ela não estiver atrelada a sua cultura e seus valores, sem que haja comprometimento da gestão e sua total convicção das mudanças que irão causar na vida dos seus colaboradores.

Vale a pena ressaltar que não é apenas o fato de ter uma comunicação interna padronizada que fará os problemas desaparecerem rapidamente. Será através dela que as atividades desenvolvidas dentro da organização se tornaram mais eficazes, fortalecendo o elo entre a organização e a sociedade e levando mais credibilidade para os processos administrativos da organização.

Outro ponto importante de se salientar, é que os traços culturais da organização aqui demonstrados por meio da análise não se aplica a toda instituição pública no Brasil, não devendo, portanto, ser generalizados.

Considerando forma de melhoria, foram elaboradas e utilizadas algumas ações de prevenções para o melhor desenvolvimento da comunicação nos processos da empresa. É de suma importância que a instituição continue colocando em pratica as ações tomadas e aprenda com os erros cometidos.

Finalmente, conclui-se que os objetivos apresentados nessa pesquisa foram alcançados, bem como a questão problema foi respondida.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ASHLEY, Patrícia. **A consistência entre discurso e prática**. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das empresas. Cap 8 .São Paulo: Petrópolis, 2002.

ASSUNÇÃO, Maria; MENDES, Paule. **Mudança e gestão de processo em organização pública**. V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo: Universidade de Brasília. 2000. p. 24-27. Disponível em: < <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/stellent/clad0038538.pdf> > Acesso em 24. Out. 2016.

BOONE, Louis; KURTZ, David. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BAHIA, Benito. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995

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

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. 8.ed São Paulo: Best Seller, 1990.

CARBONE, Pedro. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

DEFLEUR, Melvin. **Teorias da comunicação de massa**. 5 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1993

DIAS, T. L. Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DRAGANI, Luiz; PERESSIN, Glenda. **Comunicação empresarial**: A importância da comunicação dentro da organização. São Paulo: CNEC, 2011

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson, 2002.

FERREIRA, Adriana; COSTA, Gilmara; SANTOS, Maria. **Comunicação organizacional em órgão público**: uma abordagem sobre a comunicação interna da prefeitura de extremóz (RN). Rio Grande do Norte: QUIPUS, 2012.

FERREIRA, Aurélio. **Dicionário Eletrônico Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira e Lexikon Informática, 1999.

FREITAS, Maria. **Multiculturalismo e expatriação de executivos**. In: VERGARA, Silvia; DAVEL, Eduardo (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, p. 289-302, 2001.

GASTER, Lucy. **Qualidade no serviços públicos: escolha dos gestores** . 2.ed. Buckingham: Open University Press, 1999. 149 p.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GONÇALVES, José. **Processo, que processo?**. São Paulo: RAE- Revista de administração de empresas, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02.pdf>> acesso em 26. Out. 2016.

Hall, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993

JOHNSON, B. B. **Serviços públicos no Brasil: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1996.

KONALGO, Camila. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/1180/1/ADM%20-%20Camila%20K%20Colnago.pdf>> Acesso em: 20. Jan. 2017

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAGE, Guilherme; TEIXEIRA, Diogo; CALIJORNE, Natalia; MELGAÇO, Itamar. **O desenvolvimento da comunicação no setor publica**. São Paulo; Convibra, 2014. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014\\_38\\_10379.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014_38_10379.pdf)> Acesso em: 17. Jan. 2017.

MATOS, Gustavo. **Comunicação Empresarial Sem Complicação**. Barueri, SP: Editora Manole, 2009.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MENAN, Marcela. **A importância da comunicação interna nas organizações**. INESUL, Londrina, 2010. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_9\\_1287601209.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_9_1287601209.pdf)> acesso em: 10. Nov. 2016.

MORGADO, Ana. **Qual é o efeito da comunicação interna e da avaliação de desempenho no desempenho percebido?** Lisboa: ISPA, 2014. Disponível em : <<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3627/1/17854.pdf>> acesso em 25. Nov. 2016

NETTO, Clóvis. **Proposta Definindo Gestão por Processos: características, vantagens, desvantagens**, cap. 2. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIM, Rafael. **As tarefas para gestão de processos**. 2007. 460 f. Dissertação (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman: 2009.

PARAIBA. **Decreto Nº 25.826, de 15 de Abril de 2005**. Dispõe sobre a Estrutura Organizacional Básica e o Regulamento da Secretaria da Receita Estadual e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, João Pessoa, PB, 17. Abr. 2005.

PIRES, Jose. MACÊDO, Katia. **Cultura Organizacional em organizações publicas no Brasil**. RAP: Rio de Janeiro , 2006

RAMOS, Camila. **Barreiras e estímulos da comunicação interpessoal nas organizações**. Monografia em Psicologia. Brasília: UniCEUB, 2003.

SANTOS, Hígor. **Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público**. Recife: UFPE, 2012. Disponível em: <[http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/10877/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_H%C3%ADgor%20Monteiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/10877/Disserta%C3%A7%C3%A3o_H%C3%ADgor%20Monteiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em 19. Out. 2016.

SOUZA, Jorge. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. 2ª ed. Porto, 2006.

SIMÃO, Alberto. *et al.* **A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira**. BPM Cases Studies 2010. Rio de Janeiro: ELOGroup. 2011.

SILVA, Jorge. **Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas**. Rio de Janeiro: FGV- EMBAPE, 2014. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GESTAOPORPROCESSOEMORGANIZACOESPUBLICAS-UmaanalisesobreobstrutoresefacilitadoresdoMapeamentodeProcessoem-\(2\).pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GESTAOPORPROCESSOEMORGANIZACOESPUBLICAS-UmaanalisesobreobstrutoresefacilitadoresdoMapeamentodeProcessoem-(2).pdf?sequence=1)> Acesso em 24. Out. 2016.

SILVA, Tatiane; GÓIS, Itaelmo; OLIVEIRA, José. **A má comunicação e os prejuízos da empresa**. Revista eletrônica de administração, 2009. Disponível em: <[http://www.facef.br/rea/edicao15/ed15\\_art03.pdf](http://www.facef.br/rea/edicao15/ed15_art03.pdf)>. Acesso em: 17. dez. 2016.

TERCIOTTI, Sandra; MACARENCO, Isabel. **Comunicação Empresarial na Prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VARGAS, Gabriela. **A Gestão por Processos no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul**. Rio Grande do sul: UFRGS, 2010. Disponível em: <[www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29656/000769102.pdf?sequence=1](http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29656/000769102.pdf?sequence=1)> Acesso em 24. Out. 2016.

VINHEIROS, Priscila. **A Contribuição da Gestão po Processos nas Compras Governamentais**. Pós-Graduação em Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: Cipad 3, 2008. Disponível em: <[www.ecg.tce.rj.gov.br/.../2008%20-%2008CIPAD\\_VinheirosPricilla.pdf](http://www.ecg.tce.rj.gov.br/.../2008%20-%2008CIPAD_VinheirosPricilla.pdf)> Acesso em 24. Out. 2016.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A - DIÁRIO DA COMUNICAÇÃO DURANTE OS MESES DE SETEMBRO À DEZEMBRO DE 2016.



**GOVERNO  
DA PARAÍBA**

**Secretaria de Estado da Receita**

### **DIARIO DA COMUNICAÇÃO Nº 001/2016-SAD.**

Esse Diário da comunicação tem por função descrever alguns acontecimentos vivenciados na SER-PB durante os meses de Setembro à Dezembro de 2016

#### **26 de setembro de 2016:**

- Uma encomenda chegou pelos correios com o nome “Contrato EmpresaX” com o destinatário o nome da Funcionaria 2\*. Não foi aberto porque foi comunicado a ninguém do setor sobre a solicitação da assinatura do contrato pela empresa em questão e nem havia nenhuma informação sobre o que havia no envelope.
- Como o estagiário não possuía o *login* no computador da SER-PB (mesmo solicitado algumas vezes), era utilizado o *login* da Funcionaria 2. Todo mês a Gerencia de informática (GTI) solicitava a mudança da senha, para maiores seguranças. Foi mudada e esquecido de informar a dona do *login*, que chegou a tarde, viu que sua senha foi alterada e não perguntou sobre a nova senha, mesmo o estagiário tendo deixado anotada em cima da mesa, utilizando a senha da secretaria para trabalhar durante seu turno.
- Existiam 43 contratos para seres enviados para as empresas, dentre elas contratos de 2015, termos aditivos para entrar em vigor em 2016 e contratos 2016. Muitos dos contratos que estão na pasta já finalizaram sua vigência e ainda continuam na pasta.

#### **27 de setembro de 2016:**

- Existem dois processos novos em cima dos armários e não sei de que são, pois não há nenhum recado descrevendo do que se trata e como se deve proceder.

#### **29 de setembro de 2016:**

- Ocorreu um problema com meu ônibus e fiquei impossibilitado de ir a SER, tive que informar as duas funcionarias, a da manha e a da tarde para avisar ao meu chefe e as mensagens das duas chegaram a ele diferente.

#### **07 de outubro de 2016:**

- O gestor da Gerencia de Administração passou informação errada sobre um processo para o secretario.

**11 de outubro de 2016:**

- Reunião para falar sobre a comunicação
- Criação do Grupo no whatsapp do setor de contratos e um com o setor de contratos e compras (Ideia do aluno).

**14 de outubro de 2016:**

- Processo sumiu e não se encontra em nenhum dos 5 armários que pertencem ao setor e nenhum dos funcionários sabem quem foi o ultimo a mexer no processo.
- Esse processo foi digitalizado e não paginaram, ficando sem saber quem foi o ultimo a usar o processo.

**20 de outubro de 2016:**

- Funcionaria 1\* não passou as informações completas sobre a nova função para Funcionaria 2, ocasionando o atraso no tramite do processo em um dia.

**25 de outubro de 2016:**

- três processos estão parados desde o dia 27 de setembro esperando a assinatura do contrato da empresa responsável pelos processos.

**09 de novembro de 2016:**

- Atraso no processo por conta de substituição de documento. – O processo estava paginado e o setor jurídico devolveu para que paginas pudessem ser substituídas e paginadas com a mesma rubrica, atrasando o processo em um dia

**12 de novembro de 2016:**

Reunião sobre as atribuições da SAD e criação do swot do setor

**19 de novembro de 2016:**

Reunião com os setores para discutir os swots

**02 de dezembro de 2016:**

Mudança do organograma da SER-PB e o setor que era NCD (Nucleo de Contratos e Documentaçãosa ) agora será SCD (Subgerencia de Contratos e Documentações), se despreendeu da SAD (Subgerencia de Administração).

\*Funcionarias 1 e 2 são referencias as funcionarias da manhã e da tarde, consecutivamente.