

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA– UNISERPRO
– MODALIDADE À DISTÂNCIA

José Mário de Medeiros Segrillo

Comunicação entre Área de Negócios e Área de Desenvolvimento: caso de estudo do Polo de Desenvolvimento de Fortaleza e Polo de Negócios de Brasília no SERPRO.

Porto Alegre

2015

**Comunicação entre Área de Negócios e Área de
Desenvolvimento: caso de estudo do Polo de
Desenvolvimento de Fortaleza e Polo de Negócios de
Brasília no SERPRO.**

Artigo de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO - modalidade a DISTÂNCIA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio
Abdala

Porto Alegre

2015

José Mário de Medeiros Segrillo

Comunicação entre Área de Negócios e Área de Desenvolvimento: caso de estudo do Polo de Desenvolvimento de Fortaleza e Polo de Negócios de Brasília no SERPRO.

Artigo de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública – UNISERPRO – modalidade a DISTÂNCIA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ariston Azevedo Mendes

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus avós por mais uma oportunidade que a mim foi dada para investir tempo da minha vida dedicada ao estudo e conhecimento. Agradeço ao meu filho Mateus Nogueira de Medeiros Segrillo que me fortaleceu, animou durante essa caminhada de estudo.

Ao Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala agradeço pela atenção, dedicação, orientação e apoio para realização deste trabalho de pesquisa.

RESUMO

Este trabalho visa fazer um levantamento e uma análise de como está estruturado os aspectos de comunicação entre duas áreas do SERPRO, a área de Desenvolvimento e a área de Negócios. O objetivo envolve analisar questões referentes a comunicação, tais como estrutura organizacional e comunicação empresarial dentro do SERPRO e sua aderência ao processo de comunicação da empresa. Trata-se de um estudo de caso com aplicação de método de pesquisa qualitativo e análise de conteúdo através de questionário de respostas (consultar o APÊNDICE A e B para acesso ao teor das questões) aplicados nas duas áreas acima mencionadas. Por meio do trabalho constatou-se que o processo de comunicação para uma empresa do porte do SERPRO requer evolução de processos de comunicação, adequação a estrutura organizacional e disseminação de conhecimento com o objetivo de uma melhor formação do corpo funcional.

Palavras-chave: Informação, Comunicação, Estrutura Organizacional, Comunicação Empresarial.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Organograma do SERPRO (2015)	16
Figura 2	% por Escala e Quantidade de Respostas por Faixa de Escalas da Dimensão Relacionamento Interpessoal	33
Figura 3	% por Escala e Quantidade de Respostas por Faixa de Escalas da Dimensão Processo da Empresa	36
Figura 4	% por Escala e Quantidade de Respostas por Faixa de Escalas da Dimensão Eficiência na Comunicação	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Questões associadas à coleta das informações	24
Tabela 2	Cargo dos Entrevistados	28
Tabela 3	Sexo dos Entrevistados	28
Tabela 4	Tempo de Casa dos Entrevistados	29
Tabela 5	Nível de Escolaridade dos Entrevistados	29
Tabela 6	Quadro de Respostas da Dimensão Relacionamento Interpessoal	31
Tabela 7	Quadro de Respostas da Dimensão Processo da Empresa	34
Tabela 8	Quadro de Respostas da Dimensão Eficiência na Comunicação	38
Tabela 9	Quadro Geral de Respostas as Perguntas de acordo com a Escala de Graduação de <i>Likert</i> para os Analistas de Desenvolvimento	50
Tabela 10	Quadro Geral de Respostas as Perguntas de acordo com a Escala de Graduação de <i>Likert</i> para os Analistas de Negócios	50
Tabela 11	Quadro Resumido de Respostas as Perguntas de 1 à 7 de acordo com a Escala de Graduação de <i>Likert</i> para os Analistas de Desenvolvimento e Analistas de Negócios	51
Tabela 12	Quadro Resumido de Respostas as Perguntas de 8 à 14 de acordo com a Escala de Graduação de <i>Likert</i> para os Analistas de Desenvolvimento e Analistas de Negócios	51
Tabela 13	Quadro Resumido de Respostas as Perguntas de 15 à 21 de acordo com a Escala de Graduação de <i>Likert</i> para os Analistas de Desenvolvimento e Analistas de Negócios	52
Tabela 14	Pontos Fortes e Oportunidades de Melhorias Analistas de Negócios	43

APÊNDICE

APÊNDICE A - Modelo de Questionário para o Analista de Desenvolvimento.....	45
APÊNDICE B - Modelo de Questionário para o Analista de Negócios.....	47
APÊNDICE C – Quadro Geral de Respostas do Questionário da Pesquisa dos Analistas de Desenvolvimento.....	49
APÊNDICE D - Quadro Geral de Respostas do Questionário da Pesquisa dos Analistas de Negócio.....	49
APÊNDICE E - Quadro Resumido de Respostas às Perguntas dos Analistas de Desenvolvimento e dos Analistas de Negócios.....	50

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 PROBLEMAS DA PESQUISA	12
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 GERAL.....	12
2.2 ESPECÍFICOS	12
3. REFENCIAL TEÓRICO	13
3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	13
3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	17
4 METODOLOGIA.....	22
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	22
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	22
4.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE INFORMAÇÕES	23
4.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE E ABORDAGEM AOS DADOS	25
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	28
5.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	30
5.3 ANÁLISE DA DIMENSÃO ADEQUAÇÃO AO PROCESSO DA EMPRESA.....	33
5.4 ANÁLISE DA DIMENSÃO EFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO.....	37
CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS	52

INTRODUÇÃO

Uma boa comunicação dentro das empresas é fator chave para seu sucesso. A partir dela, a empresa alcançará seus clientes, terá um *feedback* a respeito de seus produtos e serviços, criando possibilidades de adequar seu modo de atuação e aprimorar a qualidade de sua oferta.

Este trabalho foi limitado à análise de apenas duas áreas do SERPRO, Desenvolvimento e Negócios, e não pretende extrapolar o ambiente corporativo como um todo, bem como, sugerir mudanças no processo de comunicação da empresa e nem propor metodologias novas e novas formas de trabalho. Limita-se, portanto, a análise de pontos de melhorias, constatações e inferências sobre a comunicação entre estas duas áreas, que são consideradas como uma das áreas mais importantes na estrutura atual do SERPRO.

Entende-se nos dias atuais, que não é somente o foco externo à organização (lado do cliente) que deve ser levado em consideração para a estratégia de comunicação da empresa. A literatura sobre o assunto mostra que é essencial para fomentar o crescimento empresarial, o investimento em mecanismos que aprimoram, aproximam e organizam as áreas internas da empresa, de forma a agirem em sincronia e alinhadas ao planejamento estratégico. A comunicação nesse contexto, entra como ferramenta poderosa de mudança e assegura o bom funcionamento interno entre as áreas, sejam elas horizontalizadas ou verticalizadas dentro da organização.

O SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados – é uma empresa pública fornecedora de produtos e serviços de TI para o governo, e, como empresa de tecnologia, seu principal ativo é a informação. Para que essa informação agregue valor ao negócio ao que o SERPRO se propõe, é necessário que os processos que tratam essa informação garantam sua integridade, credibilidade, qualidade e eficácia, o que torna primordial que existam mecanismos de comunicação onde essa informação fluirá de forma satisfatória para garantir o que estas características que são almejadas sejam alcançadas.

Atualmente dentro da estrutura organizacional que o SERPRO possui, essa comunicação pode encontrar alguns obstáculos, colocando em risco o fluxo desejado da informação, sejam eles políticos, normativos, processuais, estruturais ou culturais. Principalmente nas suas áreas operacionais, onde o SERPRO necessita que essa comunicação seja mais efetiva e eficiente. Duas áreas são o foco desse estudo: a área de negócios e a área de desenvolvimento de sistemas. Essas áreas são de suma importância para o negócio da empresa, uma vez que elas são diretamente responsáveis pela captação de clientes, serviços e atendimento das demandas de produtos e serviços de tecnologia.

A área de negócios capta as necessidades demandadas dos clientes, trata do acordo comercial e direcionamento do atendimento das demandas pela área operacional de desenvolvimento. Por sua vez, a área de desenvolvimento absorve a demanda proveniente da área de negócios e implementa o produto ou serviço necessário. Esse processo bilateral entre essas duas áreas deve ser sincronizado e isento de ruídos de comunicação.

Nesse sentido, a comunicação deve ser clara, objetiva, direta, ágil e de excelente qualidade para garantir a sincronia das duas áreas supracitadas, bem como o correto atendimento das demandas dos clientes. No contexto atual do SERPRO, existe a necessidade de se aprimorar os processos de comunicação entre essas duas áreas, de forma a propor inferências de resposta para a pergunta pesquisa a qual esse presente ensaio aborda, que é como a comunicação entre essas duas áreas poderá ser alavancada de forma a garantir a qualidade da informação, sua credibilidade, confiança, integridade e qualidade. Será realizada uma análise dos processos atuais de como essa comunicação se efetua, quais os pontos fortes e fracos, e pontos de melhoria.

O presente estudo realizará uma visão geral dos conceitos de comunicação dentro da estrutura empresarial. Evidenciará características relacionadas à comunicação e como ela flui dentro da organização, com foco principal na comunicação entre as áreas de negócios e áreas de desenvolvimento de sistemas. Realizará um estudo de caso envolvendo essas áreas citadas, apontando as características da comunicação atual e como ela poderá ser aprimorada de acordo com a visão dos analistas de negócio e da equipe operacional de desenvolvimento, e, à luz da literatura, serão levantadas inferências que nos guiarão para as possibilidades referentes ao problema de pesquisa que trata esse ensaio.

O trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira expõe o problema pesquisa em questão e seus objetivos gerais e específicos. Seguido da exposição de todo o referencial teórico que embasará essa pesquisa. A segunda parte engloba toda a metodologia utilizada para a realização desse ensaio, como características metodológicas, população pesquisada e estratégia de coleta. A terceira parte apresentará toda a análise resultante dos dados coletados, referenciando a literatura utilizada. Como quarta e última parte será exposta uma conclusão para o estudo.

1. PROBLEMAS DA PESQUISA

Como alavancar a comunicação entre a área de negócios e área de desenvolvimento de forma a torná-la mais efetiva e eficaz em relação ao negócio do SERPRO?

2. OBJETIVOS

2.1 Geral

Diagnosticar o atual contexto da comunicação entre as áreas de negócio e a área de desenvolvimento no SERPRO com foco na análise de contribuições para a melhoria desse processo.

2.2 Específicos

- 1) Realizar levantamento de características da comunicação existente entre as áreas de negócio e a área de desenvolvimento do SERPRO;
- 2) Realizar um levantamento das deficiências de comunicação entre as áreas de negócio e a área de desenvolvimento do SERPRO;
- 3) Propor melhorias do processo de comunicação atual entre as áreas avaliadas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Cada vez mais a informação é considerada fundamental e obrigatória, ganhando importância e credibilidade nos diferentes setores econômicos e sociais e denomina a era em que vivemos de formas variadas: sociedade da informação, sociedade do conhecimento, era da informação. O SERPRO tem como seu principal ativo a informação que processada através da TI fornece não só uma base de conhecimento e dados para todo o Governo Federal como também beneficia milhões de cidadãos brasileiros, melhorando a inclusão social e a sociedade como um todo. Uma característica importante dentro da organização é que a informação seja íntegra, ou seja, não possua distorção.

"[...] para impulsionar o conhecimento organizacional é importante que a organização tenha uma visão clara do que é e do que quer ser em relação à sua indústria, ao seu mercado, ou à sua comunidade." (CHOO, 2003, p. 45).

3.1 Estrutura Organizacional

Segundo Oliveira (2006), “estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas”.

A Estrutura Organizacional pode ser de dois tipos: formal e informal. A estrutura formal é aquela que possui sua representação simbolizada pelo organograma. Todas as relações são formais. Não se pode descartá-la e deixar funcionários se relacionarem quando eles não devem ter relações diretas, ou seja, existe uma estrutura hierarquizada que precisa ser seguida. A estrutura informal como o próprio nome sugere representa o relacionamento entre as partes fora do Organograma, ou seja, as relações que não estão previstas dentro de um modelo normativo (CURY; OLIVEIRA, 2002).

Ainda segundo Cury e Oliveira (2002), é fato que os indivíduos se estruturam informalmente dentro da empresa, vide exemplo de estruturas informais de lideranças que surgem principalmente nas áreas operacionais. Esse tipo de estrutura informal deve

ser considerado como fundamental para a organização como parte de sua cultura organizacional.

“a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.” Fleury e Fischer (1989, p. 117)

Para Schein (1985, p. 247) esta informalidade força a adoção de um adotar um modelo de cultura organizacional que faça justiça ao que o conceito conota e principalmente que resulte em eficiência e utilidade dentro da empresa.

“... cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.” Schein (1985, p. 247)

Sabe-se da importância e necessidade de uma estrutura organizacional para que a comunicação organizacional seja eficiente e para que a informação permeie por toda a empresa. Com base no exposto, pretende-se responder a seguinte pergunta de como podemos alavancar a comunicação entre às áreas de Desenvolvimento e área de Negócios do SERPRO.

Para Oliveira (2002) qualquer organização possui dois tipos de estrutura: a formal e a informal. Segundo Cury (2000) os organogramas podem ser de estrutura: **Funcional** a qual é estruturada por função da empresa; **Territorial** que ocorre quando a empresa está situada em localizações fisicamente diferentes; **Produtos/Serviços** quando a empresa é estruturada baseada em suas linhas de produtos; **Clientes** a qual é por tipo de cliente; **Processos** referentes a etapas de um processo; **Projetos** onde a alocação de pessoas e recursos é temporária. Quando acaba um projeto, a equipe muda para outro; **Matricial** onde a equipe trabalha para dois comandos simultaneamente; e por fim **Mista** que mistura os vários tipos de estruturas para se adaptar à realidade.

Baseado nas classificações acima o SERPRO, quanto a sua estrutura organizacional, pode ser classificado como **formal** e **mista**, pois possui sua base o tipo funcional, fortemente hierarquizada conforme organograma abaixo representado na

Figura 1 abaixo, porém também com características de territorial por possuir 11 Polos localizados em 10 Estados brasileiros (Belém, Recife, Fortaleza, Salvador, dois em Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre e Florianópolis). No restante dos Estados possui escritórios. Tem também uma característica de projetos principalmente nos Departamentos de Desenvolvimento e Departamento de Relações com o Cliente (também conhecido como Departamento de Negócios), foco deste artigo e destacados na Figura 1 abaixo.

O Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Foi criada no dia 1º de dezembro de 1964, pela Lei nº 4.516, com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira. A empresa, cujo negócio é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público, é considerada uma das maiores organizações públicas de TI no mundo.

Desenvolvimento de sistemas, armazenamento em centro de dados, administração de redes e diversos outros produtos e serviços fazem parte da expertise de uma empresa segura e inovadora. No catálogo de soluções do SERPRO, estão diversos dos mais importantes sistemas dos ministérios da Fazenda, Planejamento, Justiça, Cidades e Transportes. Ferramentas que proporcionam agilidade e facilitam o dia a dia dos administradores públicos no país.

O SERPRO é a espinha dorsal de processos essenciais da gestão do governo federal, desde as finanças públicas, passando por grandes bases de dados de cidadãos, até a transparência das ações do Estado brasileiro.

O conhecimento no SERPRO ocorre em um contexto de divisão do trabalho, hierarquização, especialização e fracionamento dos elementos que resultam no engessamento e fluidez das comunicações e na emergência de departamentos e outras unidades organizacionais (MINTZBERG, 1979). O reconhecimento dessas características organizacionais contribuiu para que se formulassem o conceito de diferenciação (LAWRENCE & LORSCH, 1973), referindo-se às partes departamentalizadas de uma organização, deparando-se com ambientes específicos, tanto internos como externos, em diferentes níveis. Porém, tal diferenciação exige integração, de modo a viabilizar a ação organizacional, vindo esta a ser uma das principais tarefas gerenciais. Para isso é preciso estimular a comunicação informal entre departamentos para que as informações possam ser trabalhadas com integridade e confiança.

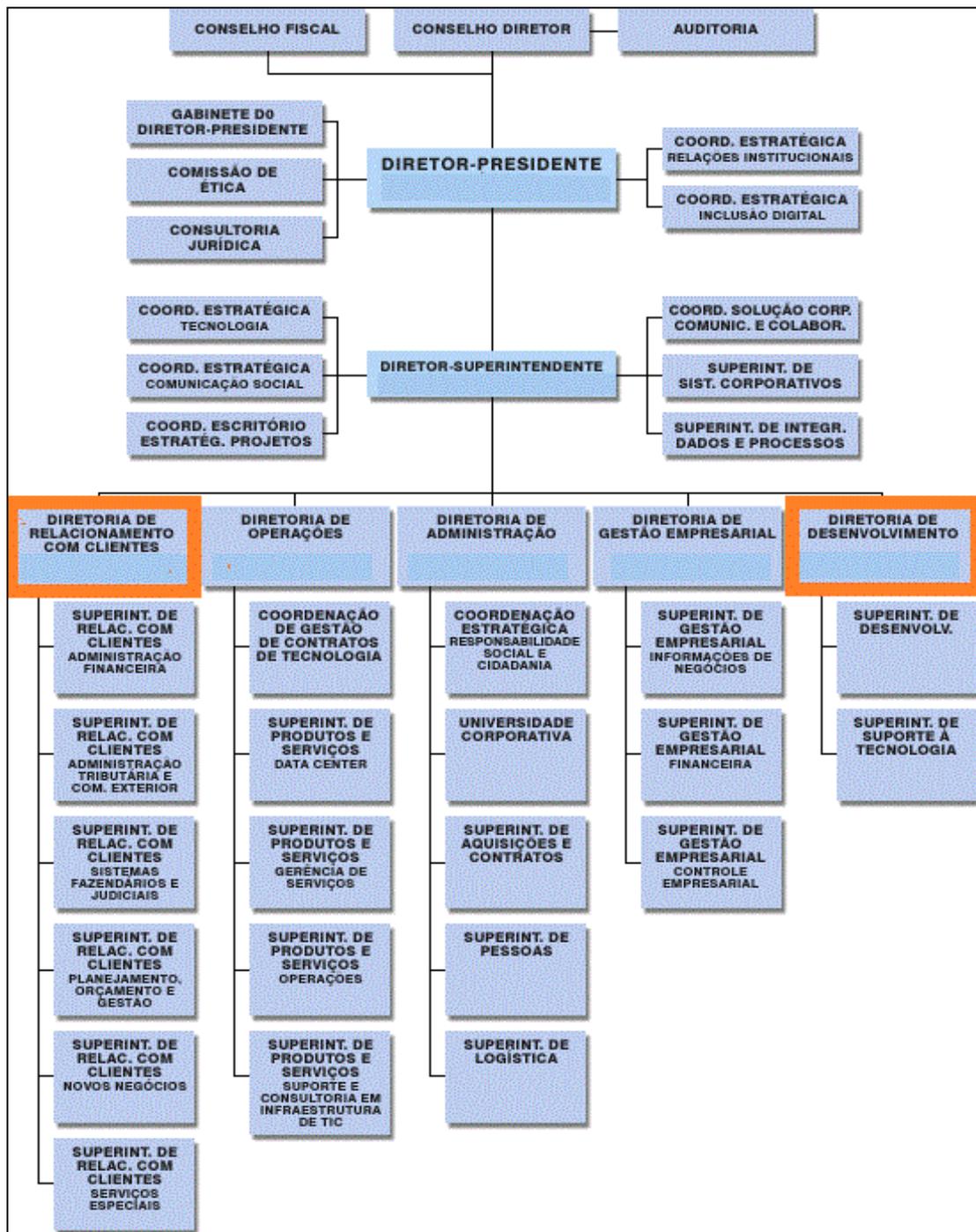


Figura 1 – Organograma do SERPRO (2015)

Fonte: www.SERPRO.gov.br

Quando uma organização possui uma estrutura na qual as pessoas não estão fisicamente localizadas próximas umas das outras (BRYANT, 2003), como é o caso do SERPRO, com suas 11 Regionais e escritórios espalhados por todo o Brasil será requerida maior dedicação por parte da administração, a fim de que ocorra o compartilhamento do conhecimento. O que realmente não é algo fácil, considerando-se

que isto implica escolha decorrente de decisão tomada por cada profissional em seu respectivo ambiente de trabalho. Isto porque, diferentemente da divisão formal de estruturas de trabalho imposta pela administração, o compartilhamento do conhecimento é um processo social, sendo que, os empregados frequentemente formam suas próprias comunidades informais nas quais buscam conseguir ou mesmo trocar porções de conhecimento (BHATT, 2002).

Podemos perceber que a medida que o conhecimento e a inovação passam a ser mais significativos para a organização, aumenta a insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), de tal forma que a gestão do conhecimento requer que as empresas se habilitem a encarar a dinâmica ambiental, decorrente desse novo contexto.

Ao mesmo tempo é importante também situar como a empresa se insere dentro do tema Comunicação Organizacional. A seguir veremos os tipos de comunicação e suas características e como deve ser direcionada dentro das empresas.

3.2 Comunicação Organizacional

O conceito de Comunicação Organizacional pode ser entendido como o tipo ou processo de comunicação que ocorre no contexto de uma organização, seja esta pública ou privada. Fazem parte da Comunicação Organizacional o conhecimento e o estudo dos grupos de interesse de uma instituição (públicos), o planejamento de práticas de comunicação nos âmbitos interno (comunicação interna) e externo (comunicação externa), aí compreendidos a escolha e os usos de medidas empregadas, sua implementação e sua contínua avaliação.

Segundo Hunt e Grunig (1994 apud KUNSCH, 1997, p. 119) as partes interessadas ou intervenientes *stakeholders* no processo de comunicação são "Qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar uma organização ou é afetado por suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados."

Existem diversas denominações para os públicos estratégicos, dentre as quais destaca-se a defendida por Donaldson e Lorsch (1983 apud HITT, 2003, p. 28) que os classificam em três grandes grupos:

Stakeholders no mercado de capitais - acionistas e principais fontes de capital-, *stakeholders* no mercado do produto - clientes primários,

fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos - e *stakeholders* no setor organizacional - empregados, gerentes e não gerentes.

A comunicação organizacional no ponto de vista da abrangência pode ser: Interna e Externa. A comunicação Interna consiste no sistema de comunicação a nível interno da organização, ou seja, é a comunicação que acontece dentro da organização. Ela, por sua vez, pode ser FORMAL ou INFORMAL.

A Comunicação formal é a comunicação endereçada derivada dos canais de comunicação existentes no organograma da empresa; obedece a uma hierarquia dentro da estrutura organizacional vigente e geralmente é derivada da alta administração. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais formalmente estabelecidos pela norma da empresa. É basicamente a comunicação que flui pela estrutura formal da empresa, sendo quase toda feita por escrito e devidamente documentada (memorandos, ofícios, relatórios, quadros de aviso, treinamentos, rodízio no trabalho, encontros face a face). Já a comunicação informal, é aquela desenvolvida espontaneamente através da estrutura informal e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelo organograma, sendo todo tipo de relação social entre os colaboradores (intervalos, discussões na sala do bebedouro, do café, área de lazer, refeitório, lanchonete, encontros nos corredores, redes informais, estórias, mitos e outras formas). Por fim é a forma dos funcionários obterem mais informações, através dos conhecidos 'rádios-corredor'.

Conforme Mintzberg (2003), mesmo nas organizações mais complexas o controle do trabalho está nas mãos dos operadores. A coordenação é obtida mediante comunicação informal, normalmente ditada pelo acordo tácito da estrutura informal criada dentro das organizações. De acordo com o autor, existe um paradoxo nesse tipo de coordenação, pois essa forma é inerente às organizações mais simples, constituindo-se dos relacionamentos não-oficiais gerados no grupo de trabalho – estrutura informal. Para Mintzberg (2003, p. 32), “[...] qualquer organização possui relacionamentos de poder e comunicação importantes que não estão escritos no papel”.

Uma característica importante da comunicação interna é procurar trabalhar as outras áreas da empresa como um parceiro, onde os resultados alcançados trarão resultados altamente compensadores para todos os envolvidos e para a Empresa (BARÇANTE, 1999). Além disso, a comunicação eficaz ao permitir que os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio em vários segmentos tais como gestão, metas e resultados. Com isso há um impacto direto na qualidade dos

produtos gerados, na produtividade individual e até na qualidade de vida no trabalho, conforme explica Meira (2004).

A ideia principal é utilizar a comunicação como um mecanismo de sincronização e alinhamento entre os vários departamentos da empresa. Uma comunicação adequada propicia aos departamentos organizarem-se para agir como uma força única na promoção do negócio da empresa. As várias esferas de relacionamento (motivação, valores, comunicação, segurança, confiabilidade, compromisso, etc) são diretamente afetadas por essa comunicação. Através da disseminação dessa cultura cooperativa podemos identificar como resultado a melhoria dos processos internos, sejam eles dentro de um departamento da empresa ou processos de outros departamentos afins, ou que interagem dentro do ciclo produtivo. Além disso há um fortalecimento das relações internas da empresa com a função de integração, fazendo com que os empregados tenham uma visão compartilhada e holística do negócio da empresa.

Todos os setores de uma empresa devem trabalhar de forma integrada em função dos objetivos finais da organização. Não deve haver disputa entre setores e sim a soma de esforços em busca do objetivo. Cada membro deve ter responsabilidade sobre o seu trabalho e deve ter a noção do impacto que as suas atividades exercem sobre os demais. Às vezes, por pura falta de atenção ou negligência, um único funcionário pode botar a perder meses de um trabalho ou gerar desconfiança entre os clientes, entre outros resultados que venham a depreciar a empresa no mercado. (ROCHA, 2007, online).

Um ponto importante para a organização é que esta troca interna entre os funcionários deve funcionar com eficiência a despeito da organização ter sucesso no alcance de seus objetivos e metas relativos (CERVI, 2012). Mesmo que um funcionário não esteja engajado diretamente ao atendimento do cliente de sua empresa, ele estará da mesma forma, ainda que indiretamente, contribuindo para o atendimento, como ressalta Albrecht (1994, p.15) quando diz que “se você não está servindo ao cliente, seu trabalho é servir alguém que esteja.”. Segundo Fisk et al. (1993) existem duas questões principais no estímulo a comunicação interna: enxergar o empregado como cliente e a satisfação desse cliente interno influenciando, desta forma, sua melhor preparação para melhor servir o cliente.

Segundo Grönroos (2009), a gestão de atitudes e de comunicação é fundamental para o desenvolvimento dos processos da empresa. Em um primeiro momento fazer um acompanhamento de perto dos funcionários é importante para trabalhar aspectos

individuais dos colaboradores de cada área, tais como: satisfação, desenvolvimento de competências técnicas com foco no negócio da empresa, alinhamento e participação da formulação de estratégias, bem-estar, motivação, entre outros. A empresa que visualizar estes ganhos e fornecer insumos para essas mudanças e acompanhar o direcionamento que as mesmas trarão, sempre alinhado com a estratégia de negócio da empresa, perceberá o grande ganho resultante da eficiência da comunicação. É mister que a empresa forneça insumos através de suas políticas de recursos humanos para mapear e reconhecer desejos e necessidades de seus empregados. Desta forma, agir com uma visão global das necessidades entre os vários grupos existentes na organização, no intuito de se chegar a um consenso na seara estratégica. Feedbacks constantes e se preciso mudanças na estrutura da organização deverão ser propostas para se diferenciar dos concorrentes, e a organização se tornar a melhor escolha do empregado, dessa forma retendo talentos.

Quanto mais a comunicação entre as áreas tiver o apoio da alta gestão e for aprimorada, divulgando resultados, ações, compartilhando experiências e integrando processos mais o negócio da empresa terá um diferencial competitivo no mercado. Com isso a empresa ganha na expertise das áreas, evita-se o isolamento, aprimoram-se os processos e uma maior eficiência é gerada no trabalho em conjunto.

Programas de marketing interno consistem no treinamento e desenvolvimento das equipes, efetiva comunicação interna e esquemas de integração, re-design para aprimorar conhecimento e ter um entendimento completo das orientações de marketing dentro da organização. (MISHRA 2010, p. 185).

Atualmente um dos dilemas atuais das companhias é que elas dão mais importância na manutenção e satisfação da atual força de trabalho interna com mudança de condições, ao invés de mudar o paradigma da comunicação e realizar ações de como se comunicar com seus empregados (ARGENTI, 1996). O segredo para o sucesso dos negócios de uma organização está na implementação e manutenção de uma comunicação interdepartamental com eficiência (GONDAL, 2009). Comunicação interna significa desenvolver um relacionamento entre indivíduos e grupos, trabalhar nos mais diversos níveis em áreas distintas de especialização dentro da empresa. Se a comunicação for deficiente, temos como consequência a elevação do grau de estresse interno dos funcionários e da própria empresa como um todo, comprometendo assim sua performance e afetando seus negócios.

Segundo Grönroos (2009), a comunicação deve ser direcionada e estimulada com o objetivo de obter sucesso do negócio das corporações. Sendo assim, se tivermos um sistema de comunicação bem elaborado e efetivo teremos um ganho significativo nas tarefas gerenciais e organizacionais, como também no compartilhamento de informações importantes para dentro e fora da organização (GONDAL, 2009). Sistemas internos de comunicação interdepartamentais permitirão às organizações atingir seu conjunto de metas (HINDI et al., 2004). Além disso, a comunicação interna acaba por facilitar o auxílio nas áreas, ao encorajar o trabalho em equipe, otimizando processos decisórios e resolvendo os obstáculos entre os departamentos.

[...] promover dentro da instituição um bom fluxo de mensagens atualizadas, para que os clientes internos estejam em sincronia com os objetivos da empresa, a fim de que a comunicação aconteça de maneira a promover uma ligação entre o cliente, o produto e o empregado, buscando adaptar elementos e estratégias do marketing tradicional para o ambiente interno das organizações. (SOUZA, 2007, p. 37)

À luz da literatura levantada buscamos embasar as características da comunicação e como ela flui dentro de uma estrutura organizacional. No contexto do SERPRO a comunicação é fundamental para o sucesso do negócio. Em relação as áreas que serão analisadas, ela se mostra deficitária e necessita que sejam aplicados mudanças para que elas se tornem mais eficientes e efetiva.

4. METODOLOGIA

4.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva e exploratória. Descritiva porque visa descrever a percepção por parte das equipes de desenvolvimento do SERPRO de quais características seriam mais indicadas para uma comunicação mais eficiente entre às áreas de negócio e à área de desenvolvimento. Exploratória, porque não se verificou a existência de um processo, nem estudos sobre as características da comunicação interna entre as áreas.

Quanto aos meios foi aplicado um questionário estruturado com as equipes operacionais do departamento de desenvolvimento e os analistas de negócios para levantarem as características mais importantes da comunicação entre as áreas, relacionar deficiências e propor adoção de mudanças para suprir essas necessidades.

Foi realizado um levantamento das características existentes da comunicação interna da área de negócio e a área de desenvolvimento do SERPRO. Este levantamento foi realizado através de aplicação de questionário estruturado para coletar a percepção das lideranças da área de desenvolvimento. As perguntas do questionário foram divididas nas seguintes dimensões: *relação interpessoal, adequação ao processo da empresa e eficiência na comunicação.*

4.2 População e Amostra

Foram convidados 40 analistas de desenvolvimento da área de Desenvolvimento da regional de Fortaleza e 53 analistas de negócios da área de Negócios da regional de Brasília. A área de negócios da empresa historicamente sempre teve um quantitativo maior de analistas devido a pluralidade de temas relacionados ao negócio do Cliente. Já na área de desenvolvimento foram convidados as lideranças e seus respectivos substitutos. Um período de quatro semanas foi considerado para coleta dos dados (com reforço de e-mails solicitando a colaboração voluntária) e uma vez encerrado esse período os dados foram submetidos para análise. Respondentes foram apenas 18 de cada área, o que não veio a prejudicar o objetivo da pesquisa, por ser suficiente para indicar

tendências. O procedimento de análise adotado na amostra foi não probabilística e considerou a consolidação das respostas em tabulações de forma a possibilitar a mensuração de idéias e fenômenos de forma que a alternativa de maior incidência de resposta, obtidas pelo somatório de cada resposta dos respondentes (consultar o APÊNDICE E para acesso às totalizações das respostas), fosse considerada de maior peso e mais favorável para esclarecer determinadas tendências identificadas para o grupo pesquisado.

4.3 Estratégia de Coleta de Informações

A coleta de informações ocorreu através de aplicação de um questionário, em que as questões foram construídas e relacionadas com as três dimensões identificadas no modelo dessa pesquisa (Relacionamento Interpessoal, Adequação ao Processo a Empresa e Eficiência na Comunicação), isso com a intenção de obter respostas que fosse possível avaliar o processo de comunicação entre as duas áreas: área de desenvolvimento e área de negócios. Diante do apresentado acima, um questionário foi elaborado com 21 questões objetivas (consultar o APÊNDICE A e B para acesso ao teor das questões) e quatro questões fechadas para identificação do perfil do respondente, com o intuito de possibilitar maior uniformidade às respostas (através da utilização da escala de graduação de *Likert*) para posterior processamento e análise. Existiu a preocupação em também possibilitar ampla liberdade de resposta com alternativas abertas para proporcionar a coleta de dados relevantes para pesquisa, e também com alternativas com dimensões extremas (1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente) e intermediárias para coletar as diversas posições possíveis dos respondentes.

Estas dimensões foram introduzidas neste trabalho em função da observação destas duas áreas e de algumas conversas informais com os principais públicos alvos desta pesquisa : analistas de desenvolvimento e analistas de negócios. São dimensões onde podemos perceber que são pontos importantes dentro da empresa para identificar oportunidades de melhoria na comunicação interáreas.

Segue abaixo a Tabela 1 com a categorização das perguntas:

Tabela 1 – Questões associadas à coleta das informações

Questões	Tema Relacionado
I, II, III, IV	Perfil dos respondentes
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Dimensão Relação Interpessoal dos respondentes
8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	Dimensão Adequação ao processo da Empresa
15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	Dimensão eficiência na comunicação da Empresa

Fonte: Questionário de pesquisa

Foi utilizada a escala *Likert* de graduação de 1 a 7, onde o um representa "discordo totalmente" e o sete representa "concordo totalmente". O meio utilizado para a aplicação do questionário foi a disponibilização do serviço do *Google Forms* na Internet para os dois grupos envolvidos no estudo de caso: os Analistas de Desenvolvimento e os Analistas de Negócio da empresa. A divulgação ocorreu por e-mail, ressaltando que o formato eletrônico do formulário apresentado ocorreu com total sigilo, garantindo assim a não exposição dos respondentes à influência de outras opiniões, como também garantiu sua comodidade e seu anonimato com o objetivo de evitar qualquer tipo de constrangimento que pudesse assim influenciar na exposição de suas respostas, idéias e impressões.

A coleta dos dados ocorreu em um período de aproximadamente 4 semanas, com solicitações de participação voluntária e ao encerrar o período foram iniciados o período de análise das informações coletadas. Para esta análise consideramos a consolidação das respostas de forma tabular como objetivo de mensurar idéias e fenômenos através das alternativas de maior incidência de respostas (somatório das escalas de 1 à 7 das escolhas dos respondentes), tendo assim maior peso no sentido de esclarecer fenômenos identificados para cada grupo de respondentes. No próximo tópico os procedimentos de análise de resultado são apresentados.

4.4 Estratégia de Análise e Abordagem aos Dados

A análise dos dados coletados foi desenvolvida em tres etapas relacionadas abaixo:

- Etapa 1: Análise das perguntas de acordo com o referencial teórico;
- Etapa 2: Estruturação de tabelas e gráficos de acordo com análise quantitativa das informações coletadas no questionário com o objetivo de categorizá-las e tabulá-las através da utilização de planilhas eletrônicas;
- Etapa 3: Tratamento dos dados, através de inferências e interpretação com o objetivo de torná-los válidos e significativos, e possibilitar inferências e constatações sobre o processo de comunicação dentro da Empresa.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O SERPRO, dentro do cenário América Latina, é reconhecido como a maior empresa pública de TI, e por isso também se encontra diante desse desafio imposto à gestão pública. Suas soluções desenvolvidas para os mais variados clientes da administração pública resultam no impacto direto e indireto na prestação de serviços à sociedade brasileira. Estes serviços acabam sempre passando pelas suas áreas de relacionamento com clientes e de desenvolvimento. O estímulo a comunicação eficiente entre essas duas áreas acaba por se tornar fundamental para o negócio do SERPRO e por fim na geração de novas oportunidades. Sendo assim, tanto a empresa como seus clientes acabam se beneficiando através da oferta de novos produtos e serviços.

O SERPRO possui processos já há bastante tempo conhecidos e seguidos pelas áreas de Desenvolvimento e Relacionamento com o Cliente, onde podemos destacar o PSDS (Processo SERPRO de Desenvolvimento de Soluções) e o PCS (Política de Comunicação SERPRO). O PSDS foi criado com o objetivo de padronizar o desenvolvimento, elegendo as melhores práticas como referencia. O processo também facilita o desenvolvimento distribuído, ao permitir que pessoas de várias localidades trabalhem em uma única equipe. Além disso, documenta requisitos definidos pelo cliente, validando essa negociação e favorecendo a criação de um produto final compatível com a demanda especificada.

Já o PCS estabelece os conceitos, os princípios, os objetivos, o modelo e as estratégias que orientam o processo de Comunicação na Empresa. É pautado em valores que refletem o posicionamento da Empresa nas relações internas e externas:

- **Transparência:** o SERPRO, como empresa pública, deve posicionar-se de maneira transparente nas relações estabelecidas e mantidas com os públicos e a sociedade, priorizando canais de comunicação que promovam e facilitem essa interação;
- **Ética e Responsabilidade Social:** as ações de comunicação devem pautar-se no compromisso ético natural ao exercício das profissões típicas do processo comunicativo, no Código de Ética e Conduta Empresarial do SERPRO, nos valores corporativos, nos elementos estratégicos do SERPRO e nos conceitos universais de responsabilidade social e cidadã;
- **Credibilidade:** toda ação comunicativa deve ser desenvolvida para ampliar e consolidar a credibilidade do SERPRO perante seus públicos e a sociedade;

- Agilidade: a comunicação deve responder às demandas dos públicos internos e externo de forma ágil e conclusiva, respeitando o tempo adequado na condução das questões;

- Participação: a comunicação do SERPRO privilegia o envolvimento dos empregados, parceiros e clientes estimulando a participação e o comprometimento de todos na construção de seus discursos, por meio de canais de interação e retorno;

- Inovação: como empresa de TI e provedora de soluções inovadoras para seus clientes, o SERPRO deve aplicar seus conhecimentos em tecnologia no desenvolvimento de novos canais de comunicação e atualização dos existentes de modo a refletir para seus públicos e a sociedade uma percepção o mais próximo possível do papel que a empresa tem para a modernização dos sistemas de governo.

5.1 Perfil dos Respondentes

Ao analisar as tabelas de 2 a 5 acima, podemos traçar o seguinte perfil dos respondentes do questionário aplicado. Ocorreu uma igualdade de funções desempenhadas em ambas as áreas (Desenvolvimento e Negócio) com 18 participantes cada uma conforme Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Cargo dos Entrevistados

Cargo	Total
Analistas de Desenvolvimento	18
Analistas de Negócio	18

Fonte: Autor

Quanto ao sexo dos participantes o público masculino foi ligeiramente maior que o feminino em seu total, porém revelando certa igualdade em ambas as áreas conforme podemos notar abaixo na Tabela 3.

Tabela 3 -: Sexo dos Entrevistados

Sexo	Analista de Desenvolvimento	Analista de Negócio	Total
Masculino	10	9	19
Feminino	8	9	17

Fonte: Autor

Com relação ao tempo de casa, na Tabela 4 abaixo, notamos também um certo equilíbrio entre funcionários novos na empresa (até 9 anos de casa foram 11 respondentes) que significam a renovação do quadro de pessoal trazendo novas idéias e comportamentos típicos da geração “Y”, funcionários já com certa experiência de casa (na faixa de 10 a 29 anos de casa foram 14 respondentes) e por fim funcionários que já possuem muito tempo de casa (com mais de 30 anos de casa foram 11 respondentes),

que conhecem bem o negócio em que trabalham, e possuem uma vasta e sedimentada bagagem e experiência.

Tabela 4 - Tempo de Casa dos Entrevistados

Tempo de Casa (anos)	Analista de Desenvolvimento	Analista de Negócio	Total
Até 9	5	6	11
De 10 a 19	10	2	12
De 20 a 29	0	2	2
De 30 a 39	3	8	11
Mais de 40	0	0	0

Fonte: Autor

Quanto ao nível de escolaridade pode-se comprovar, conforme Tabela 5 abaixo, que o corpo técnico de ambas as áreas possui um elevado nível de conhecimento com vários MBA/especializações, mestrados e doutorados, totalizando 29 dos 36 respondentes. Os sete respondentes restantes tem graduação completa.

Tabela 5 - Nível de Escolaridade dos Entrevistados

Nível Escolaridade	Analista de Desenvolvimento	Analista de Negócio	Total
Ensino Médio Completo	0	0	0
Graduação Incompleta	0	0	0
Graduação Completa	3	4	7
MBA/Espec. Incompleta	1	0	1
MBA/Espec. Completa	6	10	16
Mestrado Incompleto	1	1	2
Mestrado Completo	7	2	9
Doutorado Incompleto	0	1	1
Doutorado Completo	0	0	0

Fonte: Autor

5.2 Análise da Dimensão Relacionamento Interpessoal

Ao analisar quantitativamente as respostas às perguntas da Tabela 6 abaixo, tanto dos Analistas de Desenvolvimento (AD) quanto dos Analistas de Negócio (AN), nesta dimensão, podemos inferir que há uma convergência de entendimentos no que diz respeito a Relação Interpessoal.

Para as perguntas de 1 a 7 na tabela abaixo (consultar o APÊNDICE A e B para acesso ao teor das questões) para ambas às áreas, registramos as seguintes inferências. Temos um significativo percentual apontando para o bom relacionamento entre Analistas de Desenvolvimento e Analista de Negócios e seus impactos tanto no entendimento do negócio compartilhado através da comunicação (perguntas 1, 2, 3 e 6). Concordância também em percentuais quanto a preferência da informalidade no processo de comunicação entre as áreas (perguntas 4 e 5). Em relação a comunicação entre a área de desenvolvimento e a área de negócio dever ser clara e objetiva (pergunta 7), também houve uma convergência de opiniões.

De acordo com a análise dos dados desta dimensão, podemos levantar a inferência de que uma boa relação interpessoal favorece a comunicação e a mesma está presente na empresa segundo os respondentes, sendo ponto favorável tanto para os empregados (comprometimento, motivação, inovação e evolução funcional) como para a empresa facilitando a gestão empresarial, satisfação no trabalho, melhora nos resultados e na comunicação social e empresarial.

De acordo com o referencial teórico utilizado em Schein (1985, p.247), a relação informal deve ser considerada fundamental para a organização como parte de sua cultura organizacional. Um bom fluxo de mensagens provoca um elo entre cliente, o serviço ou produto e o empregado (SOUZA, 2007).

Tabela 6 – Quadro de Respostas da Dimensão Relacionamento Interpessoal

Perguntas	Escala de Graduação de Likert <i>1-Discordo Totalmente</i> <i>7-Concordo Totalmente</i>				Referencial Teórico
	Analistas de Desenvolvimento		Analistas de Negócios		
	Escala	Quant. Resps.	Escala	Quant. Resps.	
1 - Eu tenho um bom relacionamento com o Analista de Desenvolvimento / Negócios dos meus sistemas.	1	0	1	0	
	2	0	2	0	
	3	0	3	0	
	4	2	4	0	
	5	5	5	1	
	6	5	6	7	
	7	6	7	10	
2 - Eu me utilizo do relacionamento com o Analista de Desenvolvimento / Negócios para obter um melhor entendimento do negócio do meu sistema.	1	1	1	0	Schein (1985, p.247)
	2	2	2	0	
	3	0	3	0	
	4	2	4	0	
	5	6	5	2	
	6	3	6	4	
	7	4	7	12	
3 - O relacionamento com o Analista de Desenvolvimento / Negócios influencia na melhoria das minhas competências conversacionais.	1	0	1	0	(SOUZA, 2007)
	2	1	2	0	
	3	0	3	0	
	4	3	4	0	
	5	8	5	4	
	6	3	6	7	
	7	3	7	7	
4 - A informalidade no relacionamento com o Analista de Desenvolvimento / Negócios contribui para o bom andamento das atividades de desenvolvimento dos seus sistemas.	1	1	1	1	
	2	0	2	1	
	3	0	3	1	
	4	2	4	3	
	5	4	5	2	
	6	6	6	8	
	7	5	7	2	

5 - A formalidade em excesso no relacionamento com o Analista de Desenvolvimento / Negócios prejudica o bom andamento das atividades de desenvolvimento dos seus sistemas.	1	1	1	1	Schein (1985, p.247)
	2	0	2	0	
	3	2	3	0	
	4	4	4	1	
	5	2	5	2	
	6	4	6	7	
	7	5	7	7	
6 - O relacionamento entre o Analista de Negócios e o Analista de Desenvolvimento tem influencia direta na qualidade dos produtos entregues.	1	1	1	0	(SOUZA, 2007)
	2	0	2	0	
	3	1	3	0	
	4	3	4	0	
	5	9	5	0	
	6	1	6	7	
	7	3	7	11	
7 – A comunicação entre a área de negócio e área de desenvolvimento é clara e objetiva, garantindo uma precisão e compreensão dos assuntos tratados.	1	0	1	0	
	2	0	2	1	
	3	4	3	1	
	4	2	4	1	
	5	8	5	5	
	6	3	6	7	
	7	1	7	3	

Fonte: Questionário de Pesquisa

Podemos verificar nos gráficos da figura 2 abaixo (consultar o APÊNDICE E com o quadro resumido desta dimensão que foi fonte de informação para os gráficos) que as escalas de graduação de *Likert* 1, 2 e 3 em ambos os cargos possuem um quantitativo pequeno de valores percentuais enquanto que as escalas de graduação de *Likert* 5, 6 e 7 apresentam percentuais altos em todas as perguntas realizadas nos dois grupos. Interessante notar que o ponto médio nas escalas (escala de graduação de *Likert* 4), não apresentou percentuais próximos (AD – 14,29% e AN – 3,97%) e quantidade de respostas igualmente discordantes (AD – 18 respostas e AN – 5 respostas). Pela Quantidade de Respostas por faixas de escalas de graduação de *Likert* na figura 3 acima também fica evidenciado as concordâncias entre os grupos com 94 respostas dos Analistas de Desenvolvimento e 115 respostas dos Analistas de Negócios nas escalas de graduação de *Likert* 5, 6 e 7. Se considerarmos o ponto mediano a tendência passa a ser de 122 (94 + 18) respostas dos Analistas de Desenvolvimento e 120 (115 + 5) respostas dos Analistas de Negócios nas escalas de graduação de *Likert* 4, 5, 6 e 7 contra apenas

14 respostas dos Analistas de Desenvolvimento e 6 respostas dos Analistas de Negócios nas escalas de graduação de *Likert* 1, 2 e 3.

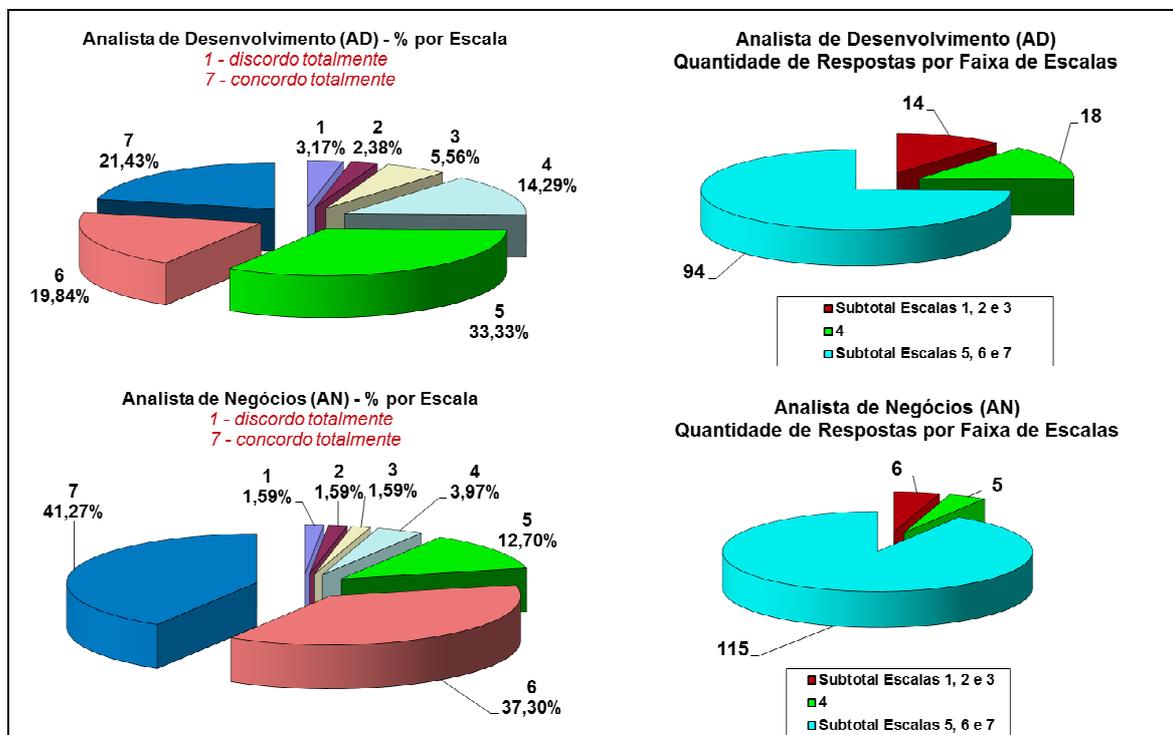


Figura 2 - % por Escala na Graduação de *Likert* e Quantidade de Respostas por Faixa de Escala na Graduação de *Likert*
 Fonte: Autor

5.3 Análise da Dimensão Adequação ao Processo da Empresa

Ao analisar quantitativamente as respostas às perguntas na tabela 7 abaixo, tanto dos Analistas de Desenvolvimento (AD) quanto dos Analistas de Negócio (AN), podemos inferir que há algumas divergências e convergências de opiniões no que diz respeito a dimensão “Adequação ao Processo da Empresa”.

Para as perguntas de 8 a 14 na tabela abaixo (consultar o APÊNDICE A e B para acesso ao teor das questões) para ambas às áreas, registramos as seguintes inferências: na pergunta 8 a percepção da área de Desenvolvimento é de que as forma de comunicação entre as áreas não segue um processo formalizado, enquanto que a área de Relacionamento com Clientes possui uma percepção contrária; na pergunta 9 a área de Desenvolvimento tem uma

percepção de que a área de Relacionamento com Cliente não tem uma preocupação com o processo PSDS, e esta por sua vez entende que existe por parte da área de negócios esta preocupação; na pergunta 10, o Desenvolvimento e Negócios divergem na questão da interação entre os próprios analistas de negócios que representam as diversas dimensões dos negócios do Cliente ou de clientes variados na priorização de demandas; nas perguntas 11, 12 e 13 voltam a convergir nas questões de pressão por prazo dos Clientes, da relação direta entre qualidade do serviço e comunicação e no conhecimento da Política de Comunicação do SERPRO (PCS); por fim na questão 14 há uma divergência considerável em que o Desenvolvimento entende que a PCS contempla de forma eficiente a comunicação entre as duas áreas, enquanto a área de Negócios entende que não atende e precisa ser reformulado.

Tabela 7 – Quadro de Respostas da Dimensão Adequação ao Processo da Empresa

Perguntas	Escala de Graduação de <i>Likert</i> <i>1-Discordo Totalmente</i> <i>7-Concordo Totalmente</i>				Referencial Teórico
	Analistas de Desenvolvimento		Analistas de Negócios		
	Escala	Quant. Resps.	Escala	Quant. Resps.	
8 - A forma de comunicação entre as áreas de negócio e áreas de desenvolvimento segue um processo formalizado na Empresa.	1	1	1	1	(ROCHA 2007) (SOUZA, 2007)
	2	2	2	0	
	3	2	3	1	
	4	3	4	2	
	5	6	5	4	
	6	1	6	6	
	7	3	7	4	
9 - A área de Desenvolvimento / Negócios demonstra preocupação com a adequação ao PSDS – Processo SERPRO de Desenvolvimento de Soluções.	1	3	1	0	
	2	2	2	0	
	3	5	3	0	
	4	5	4	1	
	5	1	5	5	
	6	2	6	6	
	7	0	7	6	

10 - As áreas de negócios interagem entre si com relação a priorização de demandas.	1	5	1	0
	2	8	2	1
	3	1	3	0
	4	1	4	6
	5	3	5	5
	6	0	6	3
	7	0	7	3
11 - A pressão por prazo do Cliente prejudica o relacionamento entre as áreas, fazendo com que os processos não sejam cumpridos em sua totalidade.	1	0	1	2
	2	0	2	2
	3	2	3	2
	4	1	4	2
	5	10	5	5
	6	3	6	2
	7	2	7	3
12 - A comunicação entre as áreas tem relação direta com a qualidade dos produtos entregues.	1	0	1	1
	2	0	2	0
	3	0	3	0
	4	2	4	1
	5	3	5	1
	6	10	6	6
	7	3	7	9
13 - Os empregados conhecem ou já leram sobre o PCS – Processo de Comunicação SERPRO.	1	8	1	1
	2	4	2	1
	3	1	3	4
	4	4	4	8
	5	1	5	1
	6	0	6	0
	7	0	7	3
14 – O processo de comunicação atual do SERPRO não contempla uma comunicação eficiente entre áreas de negócio e áreas de desenvolvimento e precisa ser reformulado.	1	0	1	2
	2	0	2	0
	3	2	3	2
	4	6	4	2
	5	2	5	6
	6	6	6	5
	7	2	7	1

Fonte: Questionário de Pesquisa

Podemos verificar nos gráficos da figura 3 abaixo (consultar o APÊNDICE E com o quadro resumido desta dimensão que foi fonte de informação para os gráficos) que nas escalas de graduação de *Likert* 1,2,3 e 7 houve diferenças de entendimento nos

dois grupos com variação das escalas, enquanto que nas escalas de graduação de *Likert* 5 e 6 em ambos os grupos houve uma concordância de opiniões. O ponto médio nesta dimensão (escala de graduação de *Likert* 4) alcançou a mesma pontuação percentual de 17,46 % e em quantidades de respostas com o número de 22 respostas para ambos. Pela Quantidade de Respostas por faixas de escalas de graduação de *Likert* na tabela 7 e figura 4 também fica evidenciado as discordâncias entre os grupos com 58 respostas dos Analistas de Desenvolvimento e 84 respostas dos Analistas de Negócios nas escalas de graduação de *Likert* 5, 6 e 7. Se considerarmos o ponto mediano (escala de graduação de *Likert* 4) a tendência passa a ser de 80 (58 + 22) respostas dos Analistas de Desenvolvimento e 106 (84 + 22) respostas dos Analistas de Negócios nas escalas de graduação de *Likert* 4, 5, 6 e 7 e de 46 respostas dos Analistas de Desenvolvimento e 20 respostas dos Analistas de Negócios nas escalas de graduação de *Likert* 1, 2 e 3.

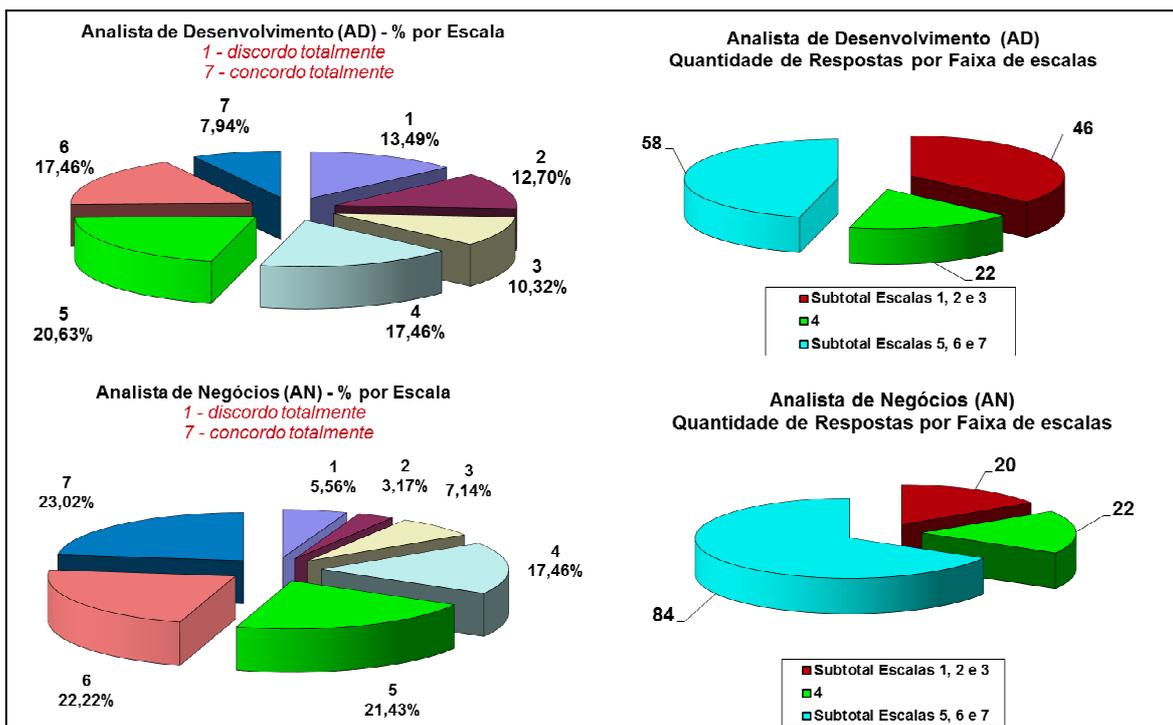


Figura 3 - % por Escala na Graduação de *Likert* e Quantidade de Respostas por Faixa de Escala na Graduação de *Likert*

Fonte: Autor

De acordo com a análise dos dados desta dimensão, podemos levantar algumas inferências. Primeiro a de que os processos de comunicação não estão bem sedimentados entre as áreas, e segundo que há um entrave na priorização de demandas

dentro das áreas de Negócios pelo fato de que o Cliente pressionar muito por prazos menores, afetando a qualidade do serviço. (ROCHA; SOUZA, 2007).

5.4 Análise da Dimensão Eficiência na Comunicação

Ao analisar quantitativamente as respostas às perguntas na tabela 8 abaixo, tanto dos Analistas de Desenvolvimento (AD) quanto dos Analistas de Negócio (AN), nesta dimensão, podemos inferir que há algumas pequenas divergências, e uma maioria das convergências de opiniões no que diz respeito a dimensão “Eficiência na Comunicação”.

Com relação às perguntas (consultar o APÊNDICE A e B para acesso ao teor das questões), registramos as seguintes inferências: na pergunta 15 há uma percepção que os tempos de respostas das duas áreas, Desenvolvimento e Negócio, são satisfatórios, porém com uma percepção da área de negócios que este tempo precisa ser melhorado; na pergunta 16 há uma percepção de ambas as áreas que o conhecimento do Analista de Negócios sobre o negócio do Cliente é adequado para garantir a qualidade da informação. Porém para os Analistas de Desenvolvimento este conhecimento precisa ser aprimorado; quanto a pergunta 17 sobre a utilização do modelo ágil no desenvolvimento há uma forte concordância de ambas as áreas, ambas com 18 respostas nas escalas de graduação de *Likert* 4, 5, 6 e 7; na pergunta 18 sobre ruídos que prejudicam a clareza do entendimento do negócio do Cliente há uma concordância entre as áreas que há uma forte necessidade de identificar e tratar estes ruídos que prejudicam o bom entendimento do negócio do Cliente; na questão 19 ocorreu uma certa dúvida se a forma de comunicação atual gera novas oportunidades de negócio. As respostas ficaram bem divididas. Para a área de desenvolvimento nas escalas de graduação de *Likert* 1, 2 e 3 ocorreram 9 respostas, na faixa intermediária 4 respostas e nas escalas de graduação de *Likert* 5, 6 e 7 foram 9 respostas. Enquanto que para a área de negócios nas escalas de graduação de *Likert* 1, 2 e 3 ocorreram 5 respostas, na faixa intermediária 6 respostas e nas escalas de graduação de *Likert* 5, 6 e 7 foram 7 respostas; na pergunta 20 ficou claro que para ambas as áreas a estrutura organizacional do SERPRO não favorece a comunicação entre as áreas; por fim na pergunta 21 houve uma concordância que o

SERPRO possui meios físicos (salas de videoconferencias, cameras, microfone, etc.) e programas de comunicação que favorecem uma comunicação eficiente.

Tabela 8 – Quadro de Respostas da Dimensão Eficiência na Comunicação

Perguntas	Escala de Graduação de <i>Likert</i> <i>1-Discordo Totalmente</i> <i>7-Concordo Totalmente</i>				Referencial Teórico
	Analistas de Desenvolvimento		Analistas de Negócios		
	Escala	Quant. Resps.	Escala	Quant. Resps.	
15 - O tempo de resposta da área de desenvolvimento / negócios é adequado ao bom andamento das atividades de desenvolvimento.	1	1	1	1	Meira (2004)
	2	2	2	0	
	3	2	3	1	
	4	3	4	2	
	5	6	5	4	
	6	1	6	6	
	7	3	7	4	
16- O conhecimento do Analista de Desenvolvimento / Negócios sobre o negócio do Cliente é adequado para garantir a qualidade da informação.	1	3	1	0	Choo (2013) Bryant (2003) Nonaka, Takeushi (1997)
	2	2	2	0	
	3	5	3	0	
	4	5	4	1	
	5	1	5	5	
	6	2	6	6	
	7	0	7	6	
17 - O modelo Ágil de desenvolvimento traz melhoria na comunicação entre as áreas.	1	5	1	0	
	2	8	2	1	
	3	1	3	0	
	4	1	4	6	
	5	3	5	5	
	6	0	6	3	
	7	0	7	3	

18 - A comunicação entre as áreas apresenta ruídos que prejudicam a clareza do entendimento do negócio do Cliente.	1	0	1	2
	2	0	2	2
	3	2	3	2
	4	1	4	2
	5	10	5	5
	6	3	6	2
	7	2	7	3
19 - A forma de comunicação atual gera novas oportunidades de negócio.	1	0	1	1
	2	0	2	0
	3	0	3	0
	4	2	4	0
	5	3	5	1
	6	10	6	6
	7	3	7	9
20 – A estrutura organizacional do SERPRO favorece a comunicação entre as áreas.	1	8	1	1
	2	4	2	1
	3	1	3	4
	4	4	4	8
	5	1	5	1
	6	0	6	0
	7	0	7	3
21 – O SERPRO possui meios e programas de comunicação que favorecem uma comunicação eficiente.	1	0	1	2
	2	0	2	0
	3	2	3	2
	4	6	4	2
	5	2	5	6
	6	6	6	5
	7	2	7	1

Fonte: Questionário de Pesquisa

Podemos verificar nos gráficos da figura 4 abaixo (consultar o APÊNDICE E com o quadro resumido desta dimensão que foi fonte de informação para os gráficos) que apenas nas escalas de graduação de *Likert* 1 e 7 houve diferenças de entendimento nos dois grupos com variação das escalas, enquanto que nas escalas de graduação de *Likert* restantes 2, 3, 4, e 6 em ambos os grupos houve uma concordância de opiniões. O ponto médio na escala de graduação de *Likert* 4 desta dimensão alcançou percentuais próximos (AD – 19,05% e AN – 15,87%) e quantidades de respostas próximas (AD 24 respostas e NA – 20 respostas). Pela Quantidade de Respostas por faixas de escalas de

gradação de *Likert* na figura 5 acima também fica evidenciado uma concordância entre os grupos com 69 respostas dos Analistas de Desenvolvimento e 71 respostas dos Analistas de Negócios nas escalas de gradação de *Likert* 5, 6 e 7. Se considerarmos o ponto mediano (escala de gradação de *Likert* 4) a tendência passa a ser de 93 (64 + 28) respostas dos Analistas de Desenvolvimento e 91 (71 + 20) respostas dos Analistas de Negócios nas escalas de gradação de *Likert* 4, 5, 6 e 7 e de 33 respostas dos Analistas de Desenvolvimento e 35 respostas dos Analistas de Negócios nas escalas de gradação de *Likert* 1, 2 e 3.

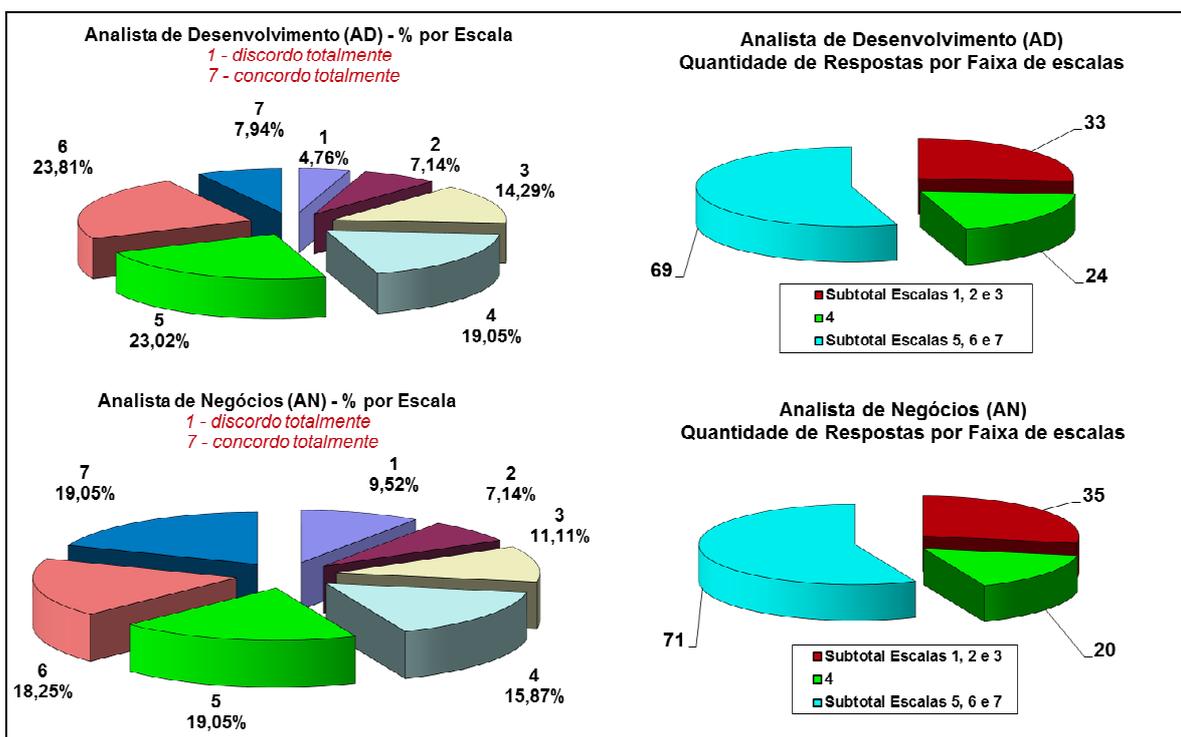


Figura 4 - % por Escala na Gradação de *Likert* e Quantidade de Respostas por Faixa de Escala na Gradação de *Likert*

Fonte: Autor

De acordo com a análise dos dados desta dimensão, podemos levantar algumas inferências: os tempos de respostas entre as áreas e o conhecimento do negócio dos Clientes podem e devem ser melhorados em busca de uma maior eficiência conforme explicado por Meira (2004); a utilização do modelo ágil de desenvolvimento deve ser estimulado, não só na área de desenvolvimento mas em todas as áreas da empresa; a comunicação entre as áreas deve ser bem mais aprimorada e melhorada para que não haja ruídos e se tenha uma maior clareza do negócio do Cliente conforme preconiza Choo (2013). Há uma percepção de ambas as áreas de que a forma de comunicação

atual é ineficiente e precisa ser reformulada; a estrutura organizacional da empresa não favorece a eficiência na comunicação como podemos perceber nas considerações de Bryant (2003) e de Nonaka, Takeushi (1997).

CONCLUSÃO

Este trabalho foi limitado à análise de apenas duas áreas do SERPRO, Desenvolvimento e Negócios, e não pretende extrapolar o ambiente corporativo como um todo, bem como, sugerir mudanças no processo de comunicação da empresa e nem propor metodologias novas e novas formas de trabalho. Limita-se, portanto, a análise de pontos de melhorias, constatações e inferências sobre a comunicação entre estas duas áreas, que são consideradas como uma das áreas mais importantes na estrutura atual do SERPRO.

As dimensões aqui introduzidas nesta pesquisa foram levantadas em função da observação destas duas áreas e de algumas conversas informais com os principais públicos alvos desta pesquisa : analistas de desenvolvimento e analistas de negócios. São dimensões onde podemos perceber que são pontos importantes dentro da empresa para identificar oportunidades de melhoria na comunicação interáreas. Abaixo a tabela com a relação de pontos fortes e oportunidades de melhorias.

Tabela 14 – Pontos Fortes e Oportunidades de Melhorias

Pontos Fortes	Oportunidades de Melhorias
Boa relação interpessoal entre os analistas das áreas pesquisadas	Estimular mais informalidade na comunicação entre às áreas para fazer frente a pesada e burocrática estrutura da empresa
Quadro de funcionários altamente qualificadas e com diversidade de experiências e especializações	Incentivar formação das redes interpessoais na empresa
Bom aparelhamento que pode suportar bem uma comunicação eficiente, com várias salas de videoconferências, salas de reunião, auditórios com videoconferências	Incentivar o compartilhamento de informações da organização
Máquinas modernas e uma rede de alta velocidade , confiabilidade e segurança	Melhor divulgação para os empregados dos processos de comunicação existentes na empresa
	Melhor balanceamento do rigor de certos processos corporativos (PSDS e PCS) para que se reflita em um atendimento mais rápido ao cliente

	Reformulação da forma de comunicação atual entre às áreas
	Estimular uma maior autonomia e integração no sentido horizontal da estrutura organizacional da empresa
	Estimular e aperfeiçoar a comunicação entre os analistas das áreas de negócio visando uma priorização de demandas

Fonte: Autor

De acordo com a análise dos dados da dimensão Relação Interpessoal, podemos concluir que uma boa relação interpessoal favorece a comunicação empresarial no SERPRO. Essa comunicação informal (para fazer frente ao pesado desenho burocrático) e também a formação das redes interpessoais são necessárias e se revestem de importância para o compartilhamento da informação na organização. Pode-se refletir, ainda, que um bom fluxo de mensagens reflete diretamente na qualidade das trocas de informações entre clientes e empregados e por fim na qualidade do serviço entregue.

Por meio dos dados obtidos na pesquisa na dimensão Processo na Empresa pode-se perceber que os processos de comunicação da empresa não estão bem sedimentados entre as áreas. Também é necessário um balanceamento do rigor de certos processos corporativos (PSDS e PCS) para que se reflita em um atendimento mais rápido ao cliente, evitando assim desgastes internos, quando as áreas de negócio e desenvolvimento desejam atender as demandas do cliente, mas acabam por não atendê-lo no tempo esperado em razão do desconhecimento e rigidez dos processos. Outro ponto importante é a dificuldade de priorização de demandas entre os pares das áreas de negócio. Por não serem integradas acabam por solicitar prioridade para várias demandas ao mesmo tempo.

De acordo com a análise dos dados da dimensão eficiência na Comunicação, pode-se chegar as seguintes conclusões : o SERPRO possui um bom aparelhamento que pode suportar bem uma comunicação eficiente, com várias salas de videoconferências, salas de reunião, auditórios com videoconferências, máquinas modernas e uma rede de alta velocidade e confiabilidade e segurança; a estrutura da empresas públicas, diferentemente das empresas privadas, acabam por engessar a

comunicação entre as áreas, sobretudo no SERPRO pela distância física entre as Regionais. Sua estrutura altamente verticalizada acaba por inibir a comunicação horizontal entre as áreas, dando a impressão de que existem vários pequenos “*Serpros*” dentro do SERPRO.

Por fim há uma percepção de modo geral, no SERPRO, por ambas as áreas de que a forma de comunicação atual é ineficiente e precisa ser reformulada e que nas organizações públicas o relacionamento entre as áreas e o dirigente está sempre sob pressão, devido a dinâmica política que envolve as relações. Ademais, o trabalho de forma integrada, sem disputa entre seus pares e outras áreas acaba por resultar em um bom trabalho, além da confiança dos Clientes na empresa e terceiro de que a qualidade do serviço está diretamente relacionada com a comunicação. (ROCHA; SOUZA, 2007).

A importância que a direção da empresa dá a comunicação está diretamente relacionada com o tamanho da organização e sua natureza e para que sejam alcançados os resultados esperados é necessário o Presidente e seus Diretores incluam fortemente a comunicação dentro dos processos decisórios.

APÊNDICE A - Modelo de Questionário para o Analista de Desenvolvimento

1 - Eu tenho um bom relacionamento com o Analista de Negócios dos meus sistemas.

2 - Eu me utilizo do relacionamento com o Analista de Negócios para obter um melhor entendimento do negócio do meu sistema.

3 - O relacionamento com o Analista de Negócios influencia na melhoria das minhas competências conversacionais.

4 - A informalidade no relacionamento com o Analista de Negócios contribui para o bom andamento das atividades de desenvolvimento dos seus sistemas.

5 - A formalidade em excesso no relacionamento com o Analista de Negócios prejudica o bom andamento das atividades de desenvolvimento dos seus sistemas.

6 - O relacionamento entre o Analista de Negócios e o Analista de Desenvolvimento tem influencia direta na qualidade dos produtos entregues.

7 - A comunicação entre a área de negócio e área de desenvolvimento é clara e objetiva, garantindo uma precisão e compreensão dos assuntos tratados.

8 - A forma de comunicação entre as áreas de negócio e áreas de desenvolvimento segue um processo formalizado na Empresa.

9 - A área de negócios demonstra preocupação com a adequação ao PSDS – Processo SERPRO de Desenvolvimento de Soluções.

10 - As áreas de negócios interagem entre si com relação a priorização de demandas.

11 - A pressão por prazo do Cliente prejudica o relacionamento entre as áreas, fazendo com que os processos não sejam cumpridos em sua totalidade.

12 - A comunicação entre as áreas tem relação direta com a qualidade dos produtos entregues.

13 - Os empregados conhecem ou já leram sobre o PCS – Processo de Comunicação SERPRO.

14 – O processo de comunicação atual do SERPRO não contempla uma comunicação eficiente entre áreas de negócio e áreas de desenvolvimento e precisa ser reformulado.

15 - O tempo de resposta da área de negócios é adequado ao bom andamento das atividades de desenvolvimento.

16- O conhecimento do Analista de Negócios sobre o negócio do Cliente é adequado para garantir a qualidade da informação.

17 - O modelo Ágil de desenvolvimento traz melhoria na comunicação entre as áreas.

18 - A comunicação entre as áreas apresenta ruídos que prejudicam a clareza do entendimento do negócio do Cliente.

19 - A forma de comunicação atual gera novas oportunidades de negócio.

20 – A estrutura organizacional do SERPRO favorece a comunicação entre as áreas.

21 – O SERPRO possui meios físicos (salas de videoconferências, câmeras, microfones, etc.) e programas de comunicação que favorecem uma comunicação eficiente.

APÊNDICE B – Modelo de Questionário para o Analista de Negócios

1 - Eu tenho um bom relacionamento com o Analista de Desenvolvimento dos meus sistemas.

2 - Eu me utilizo do relacionamento com o Analista de Desenvolvimento para obter um melhor entendimento do negócio do meu sistema.

3 - O relacionamento com o Analista de Desenvolvimento influencia na melhoria das minhas competências conversacionais.

4 - A informalidade no relacionamento com o Analista de Desenvolvimento contribui para o bom andamento das atividades de desenvolvimento dos seus sistemas.

5 - A formalidade em excesso no relacionamento com o Analista de Desenvolvimento prejudica o bom andamento das atividades de desenvolvimento dos seus sistemas.

6 - O relacionamento entre o Analista de Negócios e o Analista de Desenvolvimento tem influencia direta na qualidade dos produtos entregues.

7 - A comunicação entre a área de Negócio e área de Desenvolvimento é clara e objetiva, garantindo uma precisão e compreensão dos assuntos tratados.

8 - A forma de comunicação entre as áreas de negócio e áreas de desenvolvimento segue um processo formalizado na Empresa.

9 - A área de negócios demonstra preocupação com a adequação ao PSDS – Processo SERPRO de Desenvolvimento de Soluções.

10 - As áreas de negócios interagem entre si com relação a priorização de demandas.

11 - A pressão por prazo do Cliente prejudica o relacionamento entre as áreas, fazendo com que os processos não sejam cumpridos em sua totalidade.

12 - A comunicação entre as áreas tem relação direta com a qualidade dos produtos entregues.

13 - Os empregados conhecem ou já leram sobre o PCS – Processo de Comunicação SERPRO.

14 – O processo de comunicação atual do SERPRO não contempla uma comunicação eficiente entre áreas de negócio e áreas de desenvolvimento e precisa ser reformulado.

15 - O tempo de resposta da área de desenvolvimento é adequado ao bom andamento das atividades de negócio.

16- O conhecimento do Analista de Negócios sobre o negócio do Cliente é adequado para garantir a qualidade da informação.

17 - O modelo Ágil de desenvolvimento traz melhoria na comunicação entre as áreas.

18 - A comunicação entre as áreas apresenta ruídos que prejudicam a clareza do entendimento do negócio do Cliente.

19 - A forma de comunicação atual gera novas oportunidades de negócio.

20 – A estrutura organizacional do SERPRO favorece a comunicação entre as áreas.

21 – O SERPRO possui meios físicos (salas de videoconferências, câmeras, microfones, etc.) e programas de comunicação que favorecem uma comunicação eficiente.

APÊNDICE C – Quadro de Respostas às Perguntas dos Analistas de Desenvolvimento

Tabela 9 – Quadro Geral de Respostas as Perguntas de acordo com a Escala de Graduação de Likert para os Analistas de Desenvolvimento

RESPONDENTES	ESCALA LIKERT	NÚMERO DAS PERGUNTAS - ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	1 - DISCORDO TOTALMENTE 7 - CONCORDO TOTALMENTE	4	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3	4	1	3	3	1	4	3	1	1	3
2		4	2	4	4	3	3	3	2	1	1	3	4	1	3	3	2	4	4	1	1	3
3		5	2	4	4	3	4	3	2	1	1	4	5	1	4	4	2	4	4	2	1	4
4		5	4	4	5	4	4	3	3	2	1	5	5	1	4	4	3	5	5	2	2	4
5		5	4	5	5	4	4	4	3	2	1	5	5	1	4	4	3	5	5	3	2	4
6		5	5	5	5	4	5	4	4	3	2	5	6	1	4	4	3	5	5	3	2	4
7		5	5	5	5	4	5	5	4	3	2	5	6	1	4	5	3	6	5	3	2	5
8		6	5	5	6	5	5	5	4	3	2	5	6	1	4	5	4	6	5	3	2	5
9		6	5	5	6	5	5	5	5	3	2	5	6	2	5	5	4	6	5	3	3	5
10		6	5	5	6	6	5	5	5	3	2	5	6	2	5	5	4	6	5	4	3	6
11		6	5	5	6	6	5	5	5	4	2	5	6	2	6	5	4	6	6	4	3	6
12		6	6	5	6	6	5	5	5	4	2	5	6	2	6	5	5	6	6	4	3	6
13		7	6	6	6	6	5	5	5	4	2	5	6	3	6	5	5	6	6	4	4	6
14		7	6	6	7	7	5	5	5	4	3	6	6	4	6	5	5	6	6	5	4	6
15		7	7	6	7	7	6	6	6	4	4	6	6	4	6	6	5	7	6	5	4	6
16		7	7	7	7	7	7	6	7	5	5	6	7	4	6	6	6	7	6	5	5	7
17		7	7	7	7	7	7	6	7	6	5	7	7	4	7	6	7	7	6	6	6	7
18		7	7	7	7	7	7	7	7	6	5	7	7	5	7	6	7	7	7	6	6	7
TOTAL DE RESPONDENTES POR PERGUNTA		18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18

Fonte : Questionário de Pesquisa

APÊNDICE D – Quadro de Respostas às Perguntas dos Analistas de Negócios

Tabela 10 – Quadro Geral de Respostas as Perguntas de acordo com a Escala de Graduação de Likert para os Analistas de Negócios

RESPONDENTES	ESCALA LIKERT	NÚMERO DAS PERGUNTAS - ANALISTA DE NEGÓCIOS																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	1 - DISCORDO TOTALMENTE 7 - CONCORDO TOTALMENTE	5	5	5	1	1	6	2	1	4	2	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	
2		6	5	5	2	4	6	3	3	5	4	1	4	2	1	1	4	4	1	2	1	1
3		6	6	5	3	5	6	4	4	5	4	2	5	3	3	3	5	4	2	2	1	1
4		6	6	5	4	5	6	5	4	5	4	2	6	3	3	3	5	4	2	3	1	2
5		6	6	6	4	6	6	5	5	5	4	3	6	3	4	3	6	4	2	3	2	2
6		6	6	6	4	6	6	5	5	5	4	3	6	3	4	3	6	4	3	4	3	3
7		6	7	6	5	6	6	5	5	6	4	4	6	4	5	4	6	5	4	4	3	4
8		6	7	6	5	6	7	5	5	6	5	4	6	4	5	5	6	5	4	4	3	5
9		7	7	6	6	6	7	6	6	6	5	5	6	4	5	5	6	6	4	4	3	5
10		7	7	6	6	6	7	6	6	6	5	5	7	4	5	5	6	6	5	4	3	5
11		7	7	6	6	6	7	6	6	6	5	5	7	4	5	5	6	7	5	4	3	6
12		7	7	7	6	7	7	6	6	6	5	5	7	4	5	5	6	7	5	5	4	6
13		7	7	7	6	7	7	6	6	7	6	5	7	4	6	6	7	7	5	5	4	6
14		7	7	7	6	7	7	6	6	7	6	6	7	4	6	6	7	7	5	5	5	6
15		7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	6	7	5	6	6	7	7	5	7	5	6
16		7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7	5	7
17		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	7
18		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
TOTAL DE RESPONDENTES POR PERGUNTA		18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18

Fonte : Questionário de Pesquisa

APÊNDICE E – Quadro Resumido de Respostas às Perguntas dos Analistas de Desenvolvimento e dos Analistas de Negócios

Tabela 11 – Quadro Resumido de Respostas as Perguntas de 1 à 7 de acordo com a Escala de Graduação de Likert para os Analistas de Desenvolvimento e Analistas de Negócios

CATEGORIA RELAÇÃO INTERPESSOAL										
PERFIL	ESCALA 1 - DISCORDO TOTALMENTE 7 - CONCORDO TOTALMENTE	NÚMERO DA PERGUNTA							QUANT. POR ESCALA	% POR ESCALA
		1	2	3	4	5	6	7		
ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO	1	0	1	0	1	1	1	0	4	3,17
	2	0	2	1	0	0	0	0	3	2,38
	3	0	0	0	0	2	1	4	7	5,56
	Subtotal Escalas 1, 2 e 3	0	3	1	1	3	2	4	14	11,11
	4	2	2	3	2	4	3	2	18	14,29
	5	5	6	8	4	2	9	8	42	33,33
	6	5	3	3	6	4	1	3	25	19,84
Subtotal Escalas 5, 6 e 7	16	13	14	15	11	13	12	94	74,60	
ANALISTA DE NEGÓCIOS	1	0	0	0	1	1	0	0	2	1,59
	2	0	0	0	1	0	0	1	2	1,59
	3	0	0	0	1	0	0	1	2	1,59
	Subtotal Escalas 1, 2 e 3	0	0	0	3	1	0	2	6	4,76
	4	0	0	0	3	1	0	1	5	3,97
	5	1	2	4	2	2	0	5	16	12,70
	6	7	4	7	8	7	7	7	47	37,30
Subtotal Escalas 5, 6 e 7	18	18	18	12	16	18	15	115	91,27	

Fonte : Questionário de Pesquisa

Tabela 12 – Quadro Resumido de Respostas as Perguntas de 8 à 14 de acordo com a Escala de Graduação de Likert para os Analistas de Desenvolvimento e Analistas de Negócios

CATEGORIA ADEQUAÇÃO AO PROCESSO DA EMPRESA										
PERFIL	ESCALA 1 - DISCORDO TOTALMENTE 7 - CONCORDO TOTALMENTE	NÚMERO DA PERGUNTA							QUANT. POR ESCALA	% POR ESCALA
		8	9	10	11	12	13	14		
ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO	1	1	3	5	0	0	8	0	17	13,49
	2	2	2	8	0	0	4	0	16	12,70
	3	2	5	1	2	0	1	2	13	10,32
	Subtotal Escalas 1, 2 e 3	5	10	14	2	0	13	2	46	36,51
	4	3	5	1	1	2	4	6	22	17,46
	5	6	1	3	10	3	1	2	26	20,63
	6	1	2	0	3	10	0	6	22	17,46
Subtotal Escalas 5, 6 e 7	10	3	3	15	16	1	10	58	46,03	
ANALISTA DE NEGÓCIOS	1	1	0	0	2	1	1	2	7	5,56
	2	0	0	1	2	0	1	0	4	3,17
	3	1	0	0	2	0	4	2	9	7,14
	Subtotal Escalas 1, 2 e 3	2	0	1	6	1	6	4	20	15,87
	4	2	1	6	2	1	8	2	22	17,46
	5	4	5	5	5	1	1	6	27	21,43
	6	6	6	3	2	6	0	5	28	22,22
Subtotal Escalas 5, 6 e 7	14	17	11	10	16	4	12	84	66,67	

Fonte : Questionário de Pesquisa

Tabela 13 – Quadro Resumido de Respostas as Perguntas de 15 à 21 de acordo com a Escala de Gradação de Likert para os Analistas de Desenvolvimento e Analistas de Negócios

CATEGORIA EFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO										
PERFIL	ESCALA 1 - DISCORDO TOTALMENTE 7 - CONCORDO TOTALMENTE	NÚMERO DA PERGUNTA							QUANT. POR ESCALA	% POR ESCALA
		15	16	17	18	19	20	21		
ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO	1	0	1	0	0	2	3	0	6	4,76
	2	0	2	0	0	2	5	0	9	7,14
	3	2	4	0	1	5	4	2	18	14,29
	Subtotal Escalas 1, 2 e 3	2	7	0	1	9	12	2	33	26,19
	4	4	4	3	2	4	3	4	24	19,05
	5	8	4	3	7	3	1	3	29	23,02
	6	4	1	8	7	2	2	6	30	23,81
	7	0	2	4	1	0	0	3	10	7,94
	Subtotal Escalas 5, 6 e 7	12	7	15	15	5	3	12	69	54,8
ANALISTA DE NEGÓCIOS	1	2	1	0	2	0	4	3	12	9,52
	2	0	0	0	3	3	1	2	9	7,14
	3	4	0	0	1	2	6	1	14	11,11
	Subtotal Escalas 1, 2 e 3	6	1	0	6	5	11	6	35	27,78
	4	1	1	6	3	6	2	1	20	15,87
	5	5	2	2	6	3	3	3	24	19,05
	6	5	8	2	2	0	1	5	23	18,25
	7	1	6	8	1	4	1	3	24	19,05
	Subtotal Escalas 5, 6 e 7	11	16	12	9	7	5	11	71	56,35

Fonte : Questionário de Pesquisa

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. Serviços internos. São Paulo: Pioneira, 1994.

ARGENTI, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline – Toward a Definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1): 73-97.

BARÇANTE, L. C. Ouvindo a voz do cliente interno. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.1999.

BECKER, M. C. Managing dispersed knowledge: organizational problems, managerial.

BHATT, G. D. Management strategies for individual knowledge and organizational.

BRYANT, S. E. The role of transformational and transactional leadership in creating.

CAMPOS, K. M.: O Endomarketing na gestão pública com foco na qualidade: o caso do Viva Cidadão 2009, *Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão*, em <http://www.cambiassu.ufma.br/cambi_2009/mesquita.pdf>.

CERVI, C.; Froemming, L. M. S.: Afinal o que é endomarketing? estudo das estratégias de endomarketing utilizadas pela UNIJUI, em <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1033/Artigo%20TCC%20Vers%C3%A3o%20Final%20-%20Cleber%20Cervi.pdf?sequence=1>>.

Cf. Dan Sperber, Deirdre Wilson, *La Pertinence*.

CHIAVENATO, I. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. *Communication et Cognition*, Paris: Les Éditions de Minuit, 1989, especialmente p. 7 e 233-244.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000.

FISK, R. P., BROWN, S. W., and BITNER, M. J. (1993). Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 1, pp.61-103.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

GONDAL, U. H., SHAHBAZ, M.: Interdepartmental Communication Increases Organizational Performance Keeping HRM as a Mediating Variable, GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HINDI, N. M., MILLER, D. S. and S. E. CATT. (2004). Communication and Miscommunication in Corporate America: Evidence From Fortune 200 Firms. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 8(2): 13-26.

KNOWLEDGE. Journal of Knowledge Management, v. 6, n. 1, p. 31-39, 2002.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Comunicação Organizacional (vol. 1): histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Comunicação Organizacional (vol. 2): linguagem, gestão e perspectivas (vol. 1). São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis, Vozes, 1973.

L. R., SILVA K. L. G.: Endomarketing: estratégia de competitividade 2007, Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, Centro de Ensino Superior de São Gotardo em <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/20>>, strategies, and their effectiveness. Journal of Management Studies, v. 38, n. 7, p.1037-1051, 2001.

MEIRA, P., OLIVEIRA, R.: O Endomarketing – Out/2004, seleção de artigos disponíveis em <<http://www.endomarketing.com/01.html>. Acesso em 20 de dezembro de 2013>;

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.

MISHRA, S.: Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India, em <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/4822/4069>>.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro, Campus.1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial, 13º ed. São Paulo: Atlas, 2002. Organizational Studies, v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003.

ROCHA, B. L., LIMA M. A. M.: O endomarketing e a sua influencia nos resultados organizacionais 2007, Revista Academica, revista electronica de administração e negócios em <<http://www.revistaacademica.net/trabalho/03090708.html>>.

SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. What is culture? In: FROST, Peter J. et al. Reframing organizational culture. Newbury: Sage, 1991. Sharing and exploiting, organizational knowledge. The Journal of Leadership and SOUZA, G.