



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



MARCIO ROBERTO DE CAMPOS

**ANÁLISE E CRIAÇÃO DE UM PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO DE
TAREFAS EM UMA FÁBRICA DE DESENVOLVIMENTO DE
SOFTWARE DE UMA INSTITUIÇÃO MILITAR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2014

MARCIO ROBERTO DE CAMPOS



**ANÁLISE E CRIAÇÃO DE UM PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO DE
TAREFAS EM UMA FÁBRICA DE DESENVOLVIMENTO DE
SOFTWARE DE UMA INSTITUIÇÃO MILITAR**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientadora: Profa. MSc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

PATO BRANCO

2014



TERMO DE APROVAÇÃO

**ANÁLISE E CRIAÇÃO DE UM PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO DE
TAREFAS EM UMA FÁBRICA DE DESENVOLVIMENTO DE
SOFTWARE DE UMA INSTITUIÇÃO MILITAR**

Por

Marcio Roberto de Campos

Esta monografia foi apresentada às 11:00h do dia **20 de Dezembro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^a. *M.Sc* Audrey Merlin Leonardi de Aguiar
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco
(orientadora)

Prof Dr. Osney Marcos Cardoso
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Prof^a. Dr^a. Liliane Canopf
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho à minha esposa por toda ajuda e incentivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

À minha orientadora professora Audrey Merlin Leonardi de Aguiar, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

À minha esposa, Rafaela Vilela da Rocha Campos, pela ajuda e orientação complementar na realização deste trabalho.

À Polícia Militar do Estado de São Paulo, pela cessão de informações essenciais para a elaboração deste trabalho.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“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 dos meus olhos”.

(ISAAC NEWTON)

RESUMO

CAMPOS, M. R. **Análise e criação de um processo de priorização de tarefas em uma fábrica de software de uma instituição militar.** 2014. 44 p. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

O gerenciamento do grande volume de informações e seu conhecimento e comunicação entre os interessados é um desafio para as empresas. Esta gestão e comunicação impacta nas tomadas de decisão e na priorização das atividades empresariais para o cumprimento das metas da organização. Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores que compõem o gerenciamento de atividades em uma fábrica de software de uma instituição militar e criar um novo processo de priorização destas atividades. A pesquisa foi realizada a partir de uma revisão bibliográfica focada sobre a gestão pública e as características que influenciam a comunicação interna do ambiente corporativo. A parte empírica deste estudo contempla nove entrevistas realizadas com gerentes que atuam na fábrica de software analisada. Como resultado desta pesquisa exploratória, foi criado e proposto um novo processo de comunicação interna em substituição ao modelo utilizado. Este novo processo está sendo adotado e avaliado pelas equipes envolvidas no processo escolhido.

Palavras-chave: Comunicação. Gerenciamento de atividades. Cumprimento de metas.

ABSTRACT

CAMPOS, Marcio Roberto. **Analysis and creation of a task prioritization process in a software factory of a military institution.** 2014. 44 p. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

The management of the large volume of information and your knowledge and communication between stakeholders is a challenge for companies. This management and communication impact in decision-making and prioritization of business activities for the goal achievement. This study aims to analyze the factors that compose the activity management in a software factory of a military institution and create a new process of prioritization of these activities. The research was conducted from a literature review focused on public management and the characteristics that influence the internal communication of the corporate environment. The empirical part of this study includes nine interviews with managers who work in the analyzed software factory. As a result of this exploratory study was created and proposed a new internal communication process used to replace the current model. This new process is being used and evaluated by the teams involved in the chosen process.

Keywords: Communication. Activity Management. Goal Achievement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processo atual de comunicação interna (elaborado pelo autor).	33
Figura 2. Novo processo de comunicação interna (elaborado pelo autor).	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Cultura: do modelo 1.0 para o 2.0 (adotado de Formanchuk, 2011).	23
Quadro 2. Comunicação: do modelo 1.0 para o 2.0 (adaptado de Formanchuk, 2011).	23
Quadro 3. Resultado das entrevistas (elaborado pelo autor).	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	<i>Business Process Manager</i>
CONSEG	Conselhos Comunitários de Segurança
CPD	Centro de processamento de Dados
GESPOL	Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo
OKR	<i>Objectives and Keys Results</i>
PNSP	Plano Nacional de Segurança Pública
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
SGBD	Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVO GERAL	12
1.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.4	ORGANIZAÇÃO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES	15
2.1.1	Desafios na gestão pública	15
2.1.2	Princípios constitucionais da gestão pública	16
2.1.3	Relevância da política pública de segurança inserida na gestão pública	18
2.1.4	Oportunidades na área de segurança pública	19
2.2	A COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO DE GESTÃO	20
2.2.1	Conceito de comunicação	21
2.2.2	Comunicação e as organizações	22
2.2.3	A comunicação na Polícia Militar	25
2.2.4	A comunicação na fábrica de software da Polícia Militar	26
2.2.5	A metodologia OKR	27
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	28
3.1	ABORDAGEM DE PESQUISA	28
3.2	FOCO DE PESQUISA	29
3.3	TÉCNICA DE ENTREVISTA	30
4	ANÁLISE E CRIAÇÃO DO PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO DE TAREFAS	31
4.1	LOCAL DE PESQUISA	31
4.2	COLETA DOS DADOS	31
4.3	ANÁLISE DOS DADOS	32
4.4	PROPOSTA DE UM NOVO PROCESSO RESULTANTE DAS ENTREVISTAS	33
5	CONCLUSÃO	34
6	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

A gestão de política de segurança pública representa um dos atuais desafios para o governo e sociedade. Neste contexto, é primordial que haja um processo de comunicação eficiente e eficaz para garantia da efetividade na gestão, além de adequado atendimento das necessidades da população, cujo esforço pode ser constatado em programas do Governo Federal, como o Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP), iniciado no ano 2000, e o Programa Nacional de Segurança Pública (PRONASCI), criado em 2007 (CARVALHO, FATIMA E SILVA, 2011).

A comunicação também é relevante na dinâmica interna das instituições militares devido às singularidades que as compõem, já que o trabalho do policial militar é tipicamente composto por variáveis de pressão, a exemplo dos diversos riscos envolvidos na tomada de decisão necessariamente rápida, além da exposição na mídia em casos que extrapolam a normalidade, acarretando no investimento em tecnologia por parte de governos (GOUVEIA, 2014).

Embora o desafio tenha amplitude nacional, houve a escolha do Estado de São Paulo, e especificamente, no estudo da Polícia Militar do Estado de São Paulo que tem em seu organograma uma área destinada à tecnologia denominada Diretoria de Telecomunicações, a qual é dividida em dois centros: Telecomunicações e Processamento de Dados. Este trabalho é centrado na análise da priorização das atividades relacionadas aos sistemas computacionais produzidos no Centro de Processamento de Dados localizado na capital paulista.

Pelo fato do setor envolver colaboradores civis e militares, além de empresas privadas e integrações com outros setores da sociedade, houve interesse na análise da comunicação interna, já que as várias integrações acarretam intenso volume de informações que implicam em adoção de um processo condizente e que responda corretamente ao prazo de entrega dos sistemas de segurança pública destinados à sociedade. **Dessa forma, qual seria um processo adequado para priorizar as tarefas em uma fábrica de software de uma instituição militar?**

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar como os elementos da comunicação organizacional refletem na dinâmica de priorização das atividades em uma fábrica de software de uma instituição militar.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar quais são as fontes de informações que alteram a priorização das atividades em um sistema computacional da fábrica de software pertencente à instituição militar estudada;
- Analisar o atual processo de governança das priorizações de atividades para identificar gargalos que interferem no prazo de entrega dos sistemas computacionais da instituição;
- Criar um processo adequado e que possa contribuir para a melhoria da gestão de sistemas da instituição militar pesquisada;
- Captar a percepção do público alvo por meio de entrevistas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Na área de gestão e, especialmente na segurança pública é primordial o uso de informações seguras, corretas e apropriadas para a efetividade de um serviço de qualidade. Desta forma, cabe aos gestores adequação das estruturas e ferramentas disponíveis às necessidades da instituição, bem como, a capacitação constante das equipes para o seu máximo aproveitamento (CHERMONT, 2001).

Além disso, a população pode colaborar na agilidade de processos, incentivo das equipes e benefícios diretos aos colaboradores envolvidos fornecendo sugestões e críticas que podem ser feitas a exemplo de visitas em quartéis, comentários em redes sociais, acesso ao site oficial da corporação ou até mesmo na elaboração de elogios ou denúncias anônimas (SÃO PAULO, 2010).

A soma destas informações auxilia na integração dos sistemas, pois oferece fundamentação para a correta construção de serviços computacionais de negócios e reutilização de linhas de códigos contidas em soluções computacionais, o que incentiva o reaproveitamento de atividades relacionadas à construção de software e

contribui para a diminuição dos prazos de entrega de produtos desenvolvidos na fábrica de software (SÃO PAULO, 2010).

Em decorrência, este trabalho pode contribuir para a melhoria da qualidade na segurança pública oferecida à sociedade por meio da tecnologia, além da colaboração à comunidade acadêmica devido à possibilidade de estudos futuros relacionados a um tema comumente solicitado pela sociedade brasileira.

1.4 ORGANIZAÇÃO

Este trabalho foi organizado da seguinte forma: o Capítulo 1 apresenta a introdução com justificativa e objetivos relacionados ao tema, seguido do Capítulo 2 que mostra a fundamentação teórica referente aos conceitos de gestão e segurança pública e comunicação. No Capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos que abarcam abordagem e foco de pesquisa, além da técnica de entrevista. No Capítulo 4 são apresentados os resultados, que englobam local de pesquisa, coleta e análise dos dados, além da proposta de criação de um novo processo de comunicação após diagnóstico do processo atual. O Capítulo 5 apresenta a conclusão do trabalho seguido do Capítulo 6 que contém as Referências pesquisadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A sociedade conectada na Internet aumentou a nossa capacidade de captar informações mas não aumentou proporcionalmente a competência para processá-las, o que acarreta uma infinidade de dados e inúmeras decisões a serem tomadas (REBELO, 2011).

A exemplo da força de trabalho necessária para dirimir o excesso de informações; é possível citar a área de segurança pública onde a Polícia Militar do Estado de São Paulo tem cerca de 100.000 colaboradores internos, ratificando um contexto onde encontrar, filtrar e organizar a informação antecede o planejamento para a tomada de decisão (SÃO PAULO, 2010).

Para atender a esta demanda, a instituição possui processos de comunicação considerados modernos e estruturados, os quais são fortemente apoiados pelo setor de tecnologia da corporação (SÃO PAULO, 2010).

Deste modo, a gestão de tecnologia de informação e comunicação da Polícia Militar é considerada base para todas as demais áreas gerenciais por ser o suporte ao desenvolvimento do projeto de gestão e compartilhamento de informações para a tomada de decisão ao considerar três pontos principais a um sistema de gestão: pessoas, processos e tecnologia (SÃO PAULO, 2010). O sistema de gestão citado possui sistemas computacionais divididos em módulos, cuja produção é centralizada no Centro de Processamento de Dados (CPD), além da utilização de um sistema de gerenciamento de banco de dados corporativo (SGBD) e metodologia própria para o desenvolvimento de sistemas (GESPOL, 2010).

Neste capítulo são apresentados os conceitos de comunicação, as teorias que sustentam esses conceitos e a devida adaptação da teoria aplicada ao ambiente corporativo das empresas. Conseqüentemente, contextualiza-se a comunicação na gestão pública, assim como nas políticas públicas de segurança, empresas e a instituição foco de estudo.

2.1 GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

O conceito de gestão pública baseia-se na excelência de valores e resultados onde a variável mais importante é o ganho social com foco em resultados voltados à sociedade. Evidencia-se que a melhoria na qualidade dos serviços públicos gerenciados pela gestão pública contribui para a competitividade do país (LIMA, 2006, p.8).

Uma boa organização na gestão pública está relacionada à alta capacidade de gestão, a qual relaciona-se com a melhor relação entre recurso, ação e resultado, ou seja, quanto maior for a demanda por planejamento eficiente em um município, maior deve ser a capacidade do gestor público, principalmente se houver escassez de recursos (LIMA, 2006).

A nova gestão pública procura orientar resultados, sendo considerada uma agenda que enfrenta as limitações do modelo burocrático. Assim, o foco deve buscar resultados voltados à sociedade ao invés de observar procedimentos internos da administração pública (MARINI, 2010). Para que haja gestão de qualidade, são necessários os seguintes itens: 1) capacitação administrativa em resposta às necessidades coletivas; 2) estrutura legal e 3) controle financeiro. Estes itens colaboram para aumento da qualidade de vida da sociedade (LIMA, 2006).

2.1.1 Desafios na gestão pública

O que evidencia um bom governo é sua capacidade de implementar ações, o que também inclui o comprometimento dos servidores e a devida motivação para o cumprimento da agenda estratégica. Porém, há situações onde o trabalho é prejudicado devido à falta de comunicação acarretada pelo desconhecimento da meta a ser alcançada (MARINI, 2010).

A união entre Governo Federal, Estados e Municípios contribui para desburocratizar processos complexos e desenvolvidos por vários setores, o que também colabora na elaboração de planos de ações relacionados aos projetos governamentais (MATIAS-PEREIRA, 2011). Dessa forma, é importante salientar que projetos governamentais ineficientes dificultam o cumprimento de metas relacionadas às políticas públicas, além de facilitar atos de corrupção, o que pode ser dirimido com boa governança pública (MATIAS-PEREIRA, 2011).

A realização das ações governamentais não é uma tarefa trivial pois, ao mesmo tempo que é necessária a redução das despesas públicas, também é preciso acelerar o crescimento econômico e combate à inflação, porém, é sabido que com gestão eficiente é possível dar boas respostas aos programas sociais, desburocratização, inovação tecnológica, redução da pobreza e também diminuição da criminalidade. (MATIAS-PEREIRA, 2011).

O problema também está relacionado ao recente contexto democrático do país que ainda não possui a maturidade para consolidar a governança entre a união, iniciativa privada e terceiro setor. Isso ocasiona falta de sintonia relacionada ao novo papel do Estado na atualidade (MATIAS-PEREIRA, 2011).

2.1.2 Princípios constitucionais da gestão pública

Os princípios constitucionais da gestão pública estão previstos no artigo 37 da Constituição Federal, bem como no artigo 2º da lei 9.784/99. Estes documentos estipulam que a administração pública direta e indireta, referente a qualquer um dos poderes da União, Estados ou municípios; obedecerá os princípios de legalidade, moralidade, impessoalidade, eficiência e publicidade (LINDEMBERG, 2014).

É relevante indicar que, embora estes princípios sejam considerados os mais relevantes, não são os únicos abordados pela doutrina administrativa, a qual contém vários autores que citam literaturas complementares a exemplo da licitação pública, prescritibilidade dos ilícitos administrativos, responsabilidade civil da administração e o célebre princípio da razoabilidade, também conhecido como proporcionalidade (LINDEMBERG, 2014).

Os principais princípios constitucionais são:

- Legalidade: fundamentado no art. 5º, inciso II da constituição federal, determina que o administrador público, em toda sua atividade funcional, está sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, sob pena de praticar ato inválido, ou ser responsabilizado de forma criminal, civil ou disciplinar (MEIRELLES, 2013). Analogamente, a administração pode fazer somente o que a lei manda ou permite, diferente do indivíduo que tem liberdade para agir fazendo tudo que a lei não proíbe (GONÇALVES, 2003). Duas importantes súmulas foram editadas pelo Supremo Tribunal Federal. A súmula 346 regulariza que a administração pública pode anular seus próprios atos e a

súmula 473 complementa a anterior ao citar que atos podem ser anulados por vícios que indiquem ilegalidade (LINDEMBERG, 2014).

- **Moralidade:** Não se trata da moral comum, mas sim da moral jurídica (regras de conduta retiradas da disciplina interior da Administração). Portanto, ao administrador cabe decidir entre o que é legal ou ilegal, incorrendo à correta atuação e ética de um grupo social (LINDEMBERG, 2014). É oportuno ressaltar que a ação pública é o meio idôneo para controlar a moralidade, pois qualquer cidadão pode propor ação popular para anular ato lesivo ao patrimônio público ou entidade estatal, especificamente ao que diz respeito à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico ou cultural, ficando o autor livre de custas judiciais ou ônus, salvo se comprovada má fé (LINDEMBERG, 2014).
- **Impessoalidade:** A impessoalidade pode ser interpretada como desdobramento do princípio da igualdade (BRASIL, 1988) onde prima o interesse público sem que haja tratamento privilegiado aos amigos ou recrudescimento aos inimigos. O supremo tribunal federal reforça com o conceito de isonomia (igualdade de condições) a exemplo de concursos públicos ou licitações de obras públicas (BRASIL, 1988), nem atos que indiquem a marca pessoal do administrador (BRASIL, 1988).
- **Publicidade:** concretiza o princípio republicano onde a sociedade fiscaliza as atividades administrativas. Também visa assegurar a transparência na gestão pública, pois o administrador é considerado delegatário dos bens da coletividade e não o dono do patrimônio (LINDEMBERG, 2014). Um exemplo decorrente deste princípio compreende o direito do cidadão receber informações de interesse particular solicitadas aos órgãos públicos mediante certidão, ressalvadas as situações de sigilo necessário à segurança da sociedade (BRASIL, 1988). Outro exemplo interessante é o fato do ato administrativo não ter efeito enquanto não for publicado visando o conhecimento de todos (LINDEMBERG, 2014).
- **Eficiência:** Corresponde ao melhor desempenho do agente público para obter melhores resultados. Para tanto, deve disciplinar, organizar e estruturar a administração pública da forma mais racional possível para alcançar os melhores resultados ao prestar serviços públicos (DI PIETRO, 2012). Consonante a este conceito, é previsto que o servidor público só terá

estabilidade após três anos de exercício efetivo, podendo perdê-la mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, assegurada a ampla defesa. É importante citar que há previsão de capacitação dos administradores públicos por meio de escolas do governo ou convênios, sendo uma obrigatoriedade para a promoção na carreira. (BRASIL, 1988).

A percepção de que é necessário melhorar o desempenho da gestão pública no Brasil é cada vez mais evidente. A gestão pública busca a função social que deve ser alcançada com o maior empenho possível em busca da qualidade na prestação de serviços e de forma eficiente, eficaz e efetiva (MATIAS-PEREIRA, 2007). Esta qualidade também é almejada pela segurança pública e sua devida importância na gestão pública.

2.1.3 Relevância da política pública de segurança inserida na gestão pública

A busca pelo aperfeiçoamento contínuo na administração pública governamental representa o reforço no conceito da estratégia de desenvolvimento sustentável e integração econômica (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Há duas décadas, pesquisas de opinião indicaram que as políticas públicas relacionadas à segurança pública deveriam ser levadas aos debates presidenciais do Brasil, principalmente devido ao aumento nas taxas de roubo e homicídio, baixa sensação de segurança e falta de resolução criminal. Conforme pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha divulgada em agosto de 2014, o problema relacionado à falta de segurança pública aflige 25% da sociedade brasileira e só perde para as reclamações relacionadas às políticas públicas de saúde, a qual alcança os votos de 32% da população do Brasil (MORAES, 2014).

Em consequência, chama a atenção a falta de continuidade nos projetos quando ocorrem trocas de governo, a exemplo do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI), criado no governo Lula e mantido nos primeiros anos do governo Rousseff, o qual foi extinto para dar lugar ao programa Brasil Mais Seguro (MORAES, 2014).

É importante destacar que a falta de informações impacta diretamente no índice de esclarecimento de crimes, somada à falta de estrutura, pois há Estados onde menos de 15% dos crimes são solucionados, principalmente pela falta de efetivo para

executar os trabalhos. Também soma-se ao problema a falta de comprometimento de gestores públicos, já que os casos mapeados com sucesso em segurança pública foram aqueles onde havia um comprometimento direto do governante na gestão relacionada à segurança pública (MORAES, 2014).

2.1.4 Oportunidades na área de segurança pública

Ao gestor público contemporâneo cabe o papel de entendimento da estratégia, ferramentas de gestão, recursos e estrutura administrativa adequada à agenda, além do comprometimento das equipes para alcançar resultado desde que haja um bom processo de comunicação (MARINI, 2010).

Atualmente, há uma tendência de aproximação da gestão pública com o setor privado, entretanto, é importante destacar que a administração pública tem sua especificidade. Embora ambas as iniciativas busquem soluções práticas, no setor privado o foco é o lucro, enquanto que na administração pública os resultados representam valores ou interesses públicos, cujo alcance é medido por meio de indicadores sociais, econômicos etc. (MARINI, 2010).

Em consonância, a identificação dos problemas da sociedade seguida da resposta por parte de administração pública é o alicerce que responde aos impostos pagos, salientando a devida importância na legalidade e moralidade para evitar desvios de ativos, ou decisões equivocadas (LIMA, 2006).

Cabe ao político colocar na agenda os temas ligados à gestão e saber delegar as atividades tendo como referência a implementação das estratégias necessárias aos anseios da sociedade, incluindo projetos de longo prazo e cenários que respondam adequadamente ao que foi inicialmente planejado, o que ratifica o ato político em utilizar a gestão como um instrumento de implementação das políticas públicas (MARINI, 2010).

A inserção de um novo modelo de gestão implica em mudanças que, no setor público, envolvem aspectos legais com revisão de normas e leis, muitas das quais pertencentes à era burocrática, o que dificulta a execução (MARINI, 2010).

Um outro desafio relacionado às mudanças ocorre na dimensão cultural, pois a administração pública é essencialmente burocrática sendo necessário que haja capacitação de gestores públicos e gradual renovação de pessoal para que a mudança cultural ocorra de forma satisfatória no decorrer do tempo (MARINI, 2010).

Há duas formas de promover a segurança pública cidadã: 1) Políticas preventivas e 2) ações policiais. Para que haja a diminuição da violência criminal, as políticas estruturais precisam englobar períodos de longo prazo, além de agir nas macroestruturas econômicas do país (SOARES, 2006).

Em sucessão, deve-se evitar o imobilismo que pode ser compreendido da seguinte forma: enquanto não se resolvem os problemas globais, nada se pode fazer para conter a insegurança, atitude que pode levar a população à descrença (SOARES, 2006).

Dessa forma, é possível agir de forma eficiente em curto espaço de tempo e com poucos recursos financeiros em fenômenos criminais que precisam ser evitados. Embora o ato não evite a reincidência criminal, ações imediatas podem salvar vidas e reduzir danos ou sofrimentos na sociedade (SOARES, 2006).

Políticas públicas de segurança eficientes incluem os seguintes tópicos: 1) comunicação nos processos decisórios entre União e Estados ou entre os Estados, 2) qualificação e valorização dos profissionais de segurança, 3) reforma policial que contemple eficiência e direitos humanos, 4) apoio a experiências piloto bem sucedidas, 5) publicidade de boas práticas, 6) investimento na sensibilização dos gestores para o problema e 7) valorização do papel ativo dos municípios em relação às guardas civis na segurança pública, principalmente no que for atinente ao policiamento comunitário, mediação de conflitos e resolução de problemas (SOARES, 2006).

2.2 A COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO DE GESTÃO

A comunicação pode ser entendida como um conceito global formado de conceitos complementares e distintos. O primeiro deles é o sujeito, geralmente usado em referência à capacidade da pessoa pensar e dar sentido às ações que absorve e desenvolve nas relações estabelecidas com o mundo incluindo pessoas, culturas, objetos, sociedades, tempo, espaço e instituições com os quais aprende a conviver (PEREIRA, 2013).

2.2.1 Conceito de comunicação

Toda tentativa de comunicação possui um risco inerente aos sujeitos devido à impossibilidade de que o emissor conheça completamente o receptor, pois não há como desvendar pensamentos e sentimentos carregados no momento da comunicação, ou que possam ocorrer durante o processo de fala (FREUD, 2006).

Cabe ressaltar que o desconhecimento pode incorrer inclusive no emissor dado ao fato que os próprios pensamentos e sentimentos do emissor, embora se tornem conscientes na falas e ações, não ocorrem de forma absolutamente clara porque há sempre forças mentais conscientes e inconscientes que reprimem comportamentos que o sujeito possa vir a realizar (FREUD, 2006).

A linguagem pode ser entendida como atividade necessária a associação humana, a qual é repassada e acarretada por pessoas, ambiente social, cultural e histórico, a qual é estudada por diferentes campos, a exemplo da filosofia, comunicação, linguística, semiologia, semiótica e psicanálise (PEREIRA, 2013).

No relacionamento com a comunicação, a linguagem serve de ambiente propício à interação afetiva entre sujeitos, acarretando a devida realização e atualização da informação transmitida, ou seja, sobretudo da capacidade de sujeitos mutuamente afetarem ou serem afetados pelas próprias expressões formuladas durante a comunicação (PEREIRA, 2013). Pode ocorrer algo de insondável, intraduzível ou desconhecido entre sujeitos, no mundo e em todas as coisas com as quais a linguagem se relaciona (MARCONDES, 2004).

Outros conceitos primordiais são interação e experimentação. Interação refere-se a uma atividade baseada e constituída nas ações desenvolvidas por sujeitos, as quais nem sempre ocorrem em sintonia ou equilíbrio (PEREIRA, 2013).

Já a experimentação refere-se às experiências despertadas e instigadas em um sujeito, bem como o ato de experimentar. A sensibilidade e situação de cada sujeito, dependendo do grau de interação, irá indicar a potência em gerar poderosas experiências. Cabe ressaltar que nem toda interação e experimentação são comunicacionais, no entanto, não existe comunicação sem interação e experimentação (PEREIRA, 2013).

Por meio de objetos intermediados, naturais ou artificiais é possível definir o que vem a ser o espaço, ou seja, o resultado da ação dos homens sobre o próprio espaço (SANTOS, 1988). Em complemento a esta ideia, os sujeitos vivenciam o

espaço em que se comunicam e, ao mesmo tempo, são influenciados pelas condições que o espaço proporciona na prática. Dessa forma, um cenário agradável a exemplo de uma bela paisagem ou sala bem organizada influencia positivamente a comunicação de pessoas, em oposição, um cenário desagradável como um esgoto a céu aberto ou determinadas alas hospitalares pode prejudicar o processo de comunicação (PEREIRA, 2013).

2.2.2 Comunicação e as organizações

Desde as mais rupestres comunicações, os seres humanos estabelecem codificações que possibilitem o convívio (FARIAS, 2013). Ao delimitar o ambiente corporativo, é possível identificar há regras explícitas e também tácitas, o que implica em ambientes que podem ser mais complexos que os encontrados nos espaços extramuros (FARIAS, 2013).

É comum o sentimento de que apenas a convivência possa aclarar as possibilidades de comunicação, porém, tal atitude pode levar à comunicação de risco não apenas pela atual mudança no comportamento social, como também pela possibilidade tecnológica que permite estabelecer novas regras de relacionamento, e com elas, também novas formas de burlar processos de comunicação acarretando que a comunicação interna é entendida como diferencial competitivo nas empresas (FARIAS, 2013).

De forma análoga, da mesma forma que uma pessoa se expressa conforme sua personalidade, uma empresa também exerce sua forma de comunicação por meio da sua cultura, também considerada como a comunicação em movimento (FORMANCHUK, 2011). Mesmo não havendo um padrão estratégico de comunicação a ser adotado por empresas, é importante salientar que a personalização rumo ao sucesso está fortemente centrada na atuação dos atores sociais, responsáveis pela percepção do clima organizacional devido ao melhor conhecimento da cultura organizacional (DIAS, 2014).

A atual tecnologia impôs mudanças no formato da cultura organizacional e que influenciou a comunicação das empresas. A mudança pode ser exemplificada no Quadro 1.

Quadro 1. Cultura: do modelo 1.0 para o 2.0 (adotado de Formanchuk, 2011).

Formato atual (1.0)	Formato proposto (2.0)
Empregado	Colaborador
Público interno	Ator multidimensional
Recurso humano	Pessoa
Briga por poder	Rotação de poder
Centralização	Descentralização
Gigantismo	Unidades móveis
Competência	Cooperação
Informação	Diálogo
Chefe e subordinado	Colaboradores móveis
Linearidade	Entrelaçamento
Direção	Facilitadores
Manda a hierarquia	Vence o talento
O cargo outorga respeito	A capacidade gera admiração
Pastorear	Atrair
Trabalhar muito	Trabalhar melhor
Conglomerado burocrático	Rodovias sem paradas e pedágio
Talhado na pedra	Escrito na areia
O líder é que sabe	O líder se cerca de pessoas que sabem
Hobbes	Rousseau
Conversar	Criar e recriar
Não fracassar	Aprender com os erros e errar de novo
Administradores	Empreendedores
Adaptados e repetitivos	Insatisfeitos e criadores
Baixar normas e diretrizes	Construir alianças
Lógica linear e alfabética	Mapas mentais e imagens
Sim senhor!	Por que?
Obsessão por reduzir custos	Paixão por gerar valor

As mudanças citadas acima implicam em mudanças e desafios culturais decorrentes da era tecnológica. Portanto o valor dado à comunicação empresarial deve ser enfatizado para que a tecnologia possa ser vista como comunicação. As mudanças representadas pelo valor dado à comunicação na era tecnológica podem ser vistas no Quadro 2 (adaptado de FORMANCHUK, 2011).

Quadro 2. Comunicação: do modelo 1.0 para o 2.0 (adaptado de Formanchuk, 2011).

Formato atual (1.0)	Formato proposto (2.0)
Escritórios e pessoas reunidas em um único local de trabalho.	Não há escritórios fixos e pessoas podem estar ao redor do mundo.
Contato pessoal com chefe direto.	Pode nunca ter visto o chefe direto (contato virtual).
Responde a um único líder que está em um lugar fixo.	Responde a vários líderes que podem estar em diversos locais.
Participa de uma equipe local e fixa.	Participa de equipes globais que se unem e separam com facilidade.
Há chefes e subordinados claramente definidos.	Podem liderar um projeto e gerenciar hoje alguém que até ontem foi seu chefe.

Formato atual (1.0)	Formato proposto (2.0)
Responsabilidades e hierarquias definidas.	Responsabilidades e hierarquias transitórias.
Colegas de trabalho e número de projetos definidos.	Quantidade de colegas de trabalho e número de projetos que variam conforme a participação.
Há apenas colegas de trabalho conhecidos pessoalmente.	Há dois tipos de colegas: os que se conhece pessoalmente e os que nunca vistos.
São estabelecidas mais comunicações pessoais que digitais.	São estabelecidas mais comunicações digitais que pessoais.
Reuniões pessoais é a regra a ser seguida.	Reuniões pessoais são anacronismos.
Acúmulo de informação (arquivos físicos).	Preferência à informação digitalizada.
Turno de trabalho tradicional com horário definido.	Turno de trabalho variável e virtual com pessoas conectadas, disponíveis e acessíveis pela internet.
Pessoas trabalham em uma única empresa até a aposentadoria.	Permanência na empresa atende a um ciclo cuja média é um ano e meio.
Empresa tradicional e corporativa que presta serviços.	Empresa individual que presta serviços.

Para que haja boa comunicação interna neste contexto tecnológico, são propostos os seguintes itens (FORMANCHUK, 2011):

(1) Acesso e disponibilidade: A informação deve ser distribuída de forma igualitária, ampla e disponível. Embora haja riscos no resguardo da informação, a negação dela implica em riscos maiores;

(2) Igualdade: No sentido em diminuir a distância entre emissores e receptores da informação, ou seja, em nível interno, os membros da instituição podem alternar o papel de produtores e consumidores de informação;

(3) Uso: A ampliação do uso implica na redução das restrições decorrentes da falta de competência técnica, ou seja, a empresa deve prover recursos para que a “realidade não exclua o que a lei permite”;

(4) Participação: Na medida em que as empresas promovem e facilitam para que as pessoas gerem, enriqueçam, divulguem, discutam e reformulem conteúdos, será possível estimar se os colaboradores apenas consomem informações ou também contribuem para o crescimento do debate. A ausência desta prática pode indicar medos, desconfianças e falta de interesse por considerar o esforço inútil;

(5) Interatividade: Possibilidade de interagir, originar e compartilhar conteúdos no ambiente de rede e não somente no formato hierárquico;

(6) Construção coletiva e colaboração: As organizações precisam aceitar que boas ideias podem vir de qualquer lado, principalmente da parte mais baixa da pirâmide hierárquica. O desafio é organizar a informação diversificada, articular as

diferenças e juntar as ações mesmo que pequenas, antes que elas se dissolvam. O benefício desta ação será a potencialização da inteligência coletiva, além de tornar explícito o conhecimento tácito;

(7) Respeito e redução do ego: Para que haja boa comunicação interna é importante que as pessoas se respeitem e se valorizem. É importante incentivar a colaboração para que todos possam participar da solução do problema;

(8) Escutar, responder e fazer: Esta sequência é importante pois ao escutar as pessoas e responder aos questionamentos, é possível fazer algo a respeito posteriormente. Um exemplo do que não deve ser feito: há empresas que criam blogs para captar opiniões, porém ao identificar críticas, apagam as mensagens e punem os autores;

(9) Rede e interatividade: A participação plana onde a interatividade não é sufocada pela hierarquia é oportuna para a comunicação interna;

(10) Redução do controle: A redução do controle das pessoas permite que haja maior aproveitamento no que os colaboradores emitem, e que também incentiva o conceito de que todos têm capacidade para colaborar com boas informações;

(11) Desintermediação e Horizontalidade: Incentiva a troca de opiniões de forma livre e prossegue com os debates pelo tempo que se achar necessário.

A comunicação interna das empresas é de extrema importância para o cumprimento das metas. As instituições militares também possuem setores destinados à gestão de comunicação, conforme apresentado na próxima subseção (FORMANCHUK, 2011).

2.2.3 A comunicação na Polícia Militar

Na gestão da Comunicação Social da Polícia Militar há o reforço na proximidade com a população com uso dos diversos quartéis distribuídos no Estado de São Paulo por meio de programas, projetos e ações sociais junto à sociedade, onde o principal agente é o policial militar que trabalha em sintonia com o suporte doutrinário relativo à Polícia Comunitária (GESPOL, 2010).

Para atender à correta comunicação, o setor de tecnologia colabora com a instalação de 2000 *links* de comunicação de dados, além de um *Data Center* de três andares equipado com o conceito de “sala-cofre”, cujo objetivo é fortalecer vínculos

duradouros com públicos estratégicos da instituição, os quais são classificados em 04 grupos: sociedade, imprensa, governo e público interno (GESPOL, 2010).

Essa estrutura também implica na construção de soluções computacionais, as quais dependem de boa comunicação entre os colaboradores de forma que os produtos tenham resultados satisfatórios (GESPOL, 2010).

2.2.4 A comunicação na fábrica de software da Polícia Militar

A fábrica de software da Polícia Militar do Estado de São Paulo é constituída de colaboradores civis e militares que somam 98 pessoas dispostas nas seguintes seções: software operacional, software administrativo, arquitetura, imagem, banco de dados, equipamentos embarcados e infraestrutura (hardware). A divisão de desenvolvimento é formada pelas seções de sistemas administrativos e sistemas operacionais, as quais são apoiadas pelas seções de arquitetura e de banco de dados (SÃO PAULO, 2010).

Dentre os vários tópicos necessários ao equilíbrio da empresa, é possível citar dois que são extremamente ligados à comunicação: 1) Processos hierarquizados; e 2) resolução de problemas (MOURA, 2014).

Por diversas vezes as organizações deparam-se com desafios relacionados à tomada de decisão devido ao fato que muitos problemas são complexos e amplos, englobando incertezas e riscos que exigem opiniões de várias pessoas, ou seja, acarretam a necessidade de um processo estruturado, consistente e transparente (SHIMIZU, 2006).

A divisão de processos em fases resulta em melhor entendimento e controle de fluxo de produção, o que permite delimitar as fases em marcos e facilita o gerenciamento das mesmas, adotando a melhor estratégia conforme a fase. Basicamente, um processo é dividido em: 1) Iniciação, 2) Planejamento, 3) Execução; e 4) Controle - incluindo o encerramento (PMI, 2014).

Embora a fábrica de software tenha uma metodologia de desenvolvimento de sistemas, há um trabalho contínuo de investimento na melhoria de processos, os quais procuram mapear empresas com referência positiva na esfera empresarial. Dentre as empresas utilizadas como *Benchmark*, estão Microsoft, Dextra, IBM e Google. Pelo fato da Google ter sido eleita a melhor empresa de tecnologia em 2014, houve a

escolha pela metodologia aplicada nela para cumprimento de metas, opção que foi motivada e sugerida pela diretoria da fábrica de software da Polícia Militar.

Em 2014, a Google foi eleita a melhor empresa para se trabalhar em Tecnologia da Informação, além de também ser eleita a empresa dos sonhos em relação à preferência dos estudantes (CANALTECH, 2014). A comunicação eficiente da empresa é dotada de processos interessantes, a exemplo da metodologia OKR (*Objectives and Key Results*). Esta referência motivou a escolha da metodologia OKR para direcionar os trabalhos nos procedimentos metodológicos.

2.2.5 A metodologia OKR

Foi utilizada a técnica *Objectives and Key Results* (OKR) pois os objetivos e resultados são considerados parte da empresa e oportunos para estabelecer processos estruturados rumo às metas (SANTOS, 2014).

É relevante citar que qualquer empreendimento pode fazer um OKR, independentemente do tamanho pois há clareza na classificação do que é prioridade em relação às metas que podem ser alcançados de forma individual ou coletiva (SANTOS, 2014).

Basicamente ao profissional que utiliza a técnica, implica em saber seu escopo de trabalho, onde direcionar esforços e onde não gastar energia, o que colabora para a elevação da produtividade e redução de *stress* (Santos, 2014). Ao produzir mais, também é possível aumentar a autoestima, reduzir problemas relacionados à saúde ou falta de motivação (SANTOS, 2014).

Os OKRs necessitam ser mensuráveis e simples, com as seguintes especificidades: 1) Todos os OKRs contêm números, 2) São acordados entre gestores e profissionais, 3) Devem possuir, no máximo, 5 objetivos macros com 4 resultados chave para cada objetivo macro, 4) ao menos 60% dos objetivos são definidos bottom up, ou seja, pelo próprio profissional que trabalhará neles (SANTOS, 2014).

Os OKRs seguem duas vias (Top Down e Bottom up): no modelo tradicional, os objetivos são feitos de cima para baixo (muitas vezes em reunião de diretorias e sem todos os funcionários). Na Google, os diretores e vice presidentes elaboram 40% dos OKRs e 60% é feito por cada indivíduo da empresa. Um exemplo seria dizer que o diretor de um time de futebol define a meta em ser campeão da série A e o técnico ao receber esses 40% de OKR, define os 60% restantes para a meta acontecer (contrato

de jogadores, formas de treino etc). O presidente não pensa nos detalhes de como o time será campeão, mas deve garantir que alguém pensará no que deve ser feito para que isso aconteça. Em uma organização, para aumentar o engajamento dos profissionais, deve-se envolvê-los na elaboração dos objetivos, o que resulta em excelentes resultados (SANTOS, 2014).

Os OKRs são públicos para toda a empresa e promovem o engajamento de todas as pessoas já que manter a cultura de OKR viva é uma responsabilidade de todos. Na Google todos registram trimestralmente os OKRs na intranet, tornando-os acessíveis a qualquer interessado. Ao criar-se isso, há um sentimento de engajamento ao perceber que todos os objetivos estão relacionados tanto verticalmente quanto horizontalmente, dando a percepção que todos caminham no caminho certo, como um grande time (SANTOS, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os seguintes pontos: abordagem da pesquisa, sua natureza, postura metodológica adotada e procedimentos seguidos. Estas explicações têm como finalidade assegurar a confiabilidade e o rigor científico desta monografia.

3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

A abordagem deste estudo foi **qualitativa**. A escolha ocorreu dada a importância em compreender o grupo social da fábrica de software que inclui a cultura organizacional da empresa e conseqüente ambientação dos colaboradores pesquisados neste contexto (GERHARDT, 2014). Também foi adotada a orientação de que a pesquisa qualitativa é mais adequada quando é adotada uma amostra pequena (MYERS, 2009).

Esta pesquisa também classificada como **aplicada**, pois procura solucionar problemas específicos por meio da produção de conhecimentos para a aplicação prática (GERHARDT, 2014). A monografia também é classificada como **exploratória**. Pesquisas exploratórias são usadas como a primeira etapa de um estudo mais amplo

ou quando um tema ainda é pouco explorado (GIL, 2012). Também foi seguida a orientação de que a técnica exploratória é usada quando é preciso ter familiaridade com o problema visando torná-lo explícito e criar hipóteses, além de objetivar a solução de um problema por meio de um exame minucioso com procedimento científico e entendimento de um pequeno grupo sob o ponto de vista dos participantes (GERHARDT, 2014).

A técnica de pesquisa utiliza a **entrevista semiestruturada** para a coleta de informações. Na entrevista semiestruturada há questões sobre o tema, porém com a permissão de que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que surgirem como desdobramento em relação ao tema principal (GERHARDT, 2014).

3.2 FOCO DE PESQUISA

O foco de pesquisa é consequência de uma escolha do pesquisador e objetiva delinear os limites do que está sendo pesquisado. Os autores também descrevem a importância em definir quais serão as principais fontes de informação coletadas (GERHARDT, 2014).

A amostra usada nesta pesquisa é classificada como **não probabilística, por acessibilidade e intencional**.

- Na amostra não probabilística, os sujeitos não são selecionados de forma aleatória, o que também decorre que a amostra não pode ser objeto de certos tratamentos estatísticos ou de generalização (MARCONI, LAKATOS, 2008).
- Na amostragem por acessibilidade não há rigor estatístico e o pesquisador seleciona elementos para compor a amostra (GIL, 2008).
- A categorização como intencional é consequência da opção por enviar as perguntas da entrevista somente para pessoas responsáveis pelo processo de comunicação interna, os quais são representativos da população de voluntários em geral. Na amostragem não probabilística denominada por tipicidade ou intencional, um subgrupo da população pode ser considerado representativo da população como um todo (GIL, 2008, p. 94).

3.3 TÉCNICA DE ENTREVISTA

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada. A pesquisa visou obter informações sobre a percepção dos entrevistados sobre a comunicação interna do CPD.

Quanto a entrevista semiestruturada Mucelin (2006, p. 101) considera como:

[...] aquela em que o entrevistador (pesquisador) organiza as questões sobre seu objeto de estudo, oferecendo condições para que o entrevistado possa expressar seu ponto de vista sobre a temática, sem que necessariamente tenha que escolher uma resposta pré-elaborada, fechada.

A entrevista semiestruturada da pesquisa, apresentada no Apêndice A, contemplou variáveis qualitativas. As informações coletadas com os entrevistados permitiram que suas percepções de determinados objetos de estudo pesquisados fossem caracterizadas.

Foram realizadas 9 entrevistas com atores sociais da cidade pesquisada.

Para analisar os dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Toda comunicação que veicule mensagem entre um emissor e um receptor, em princípio, pode ser englobada pela técnica de análise de conteúdo, pois, atrás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, há um sentido que convém desvendar (BARDIN, 1977).

Na análise qualitativa, é necessário compreender as características, modelos e estruturas que estão por trás das mensagens e explica o duplo esforço do analista, ou seja, além de entender o sentido da comunicação a exemplo de um receptor normal, é preciso desviar o olhar na busca de outra significação passível de ser enxergada por meio ou ao lado da primeira (GODOY, 1995).

A codificação faz parte da análise e os códigos são usados na recuperação e organização do texto, podendo ser frases, palavras, sentenças ou até parágrafos inteiros (MILES, HUBERMAN, 1994). Em consequência, a análise foi feita conforme respostas verbais das entrevistas. Foram utilizados valores do quadro 3, o que possibilitou diálogo com o texto escrito e valores elencados pelo sujeito da pesquisa. Também houve uso da análise de conteúdo com três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação (BARDIN, 1977).

No próximo capítulo são apresentados os resultados e discussão.

4 ANÁLISE E CRIAÇÃO DO PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO DE TAREFAS

Neste capítulo são apresentados local de pesquisa, coleta e análise dos dados, além da proposta de um novo processo de comunicação.

4.1 LOCAL DE PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida com funcionários da Polícia Militar do Estado de São Paulo locados na capital, exclusivamente do Centro de Processamento de Dados e referente às seções de software administrativo, software operacional e arquitetura, as quais englobam todas as etapas de desenvolvimento de software. Os dados foram referenciados em gerentes civis e militares pois estes profissionais têm impacto direto nos processos de comunicação interna.

4.2 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas na instituição estudada. As entrevistas continham as seguintes perguntas abertas:

- Entrevistado
- Local
- Data
- Qual a principal barreira à comunicação neste setor?
- Na sua percepção, qual o principal fator que contribui para que isso ocorra?

As entrevistas foram feitas com os gerentes de cada seção da fábrica de software (colaboradores civis da empresa contratada), chefes de seção (capitães) e chefes de divisão (majores). A escolha deu-se pelo fato destas pessoas terem autonomia para gerenciar os processo de comunicação da fábrica de software

Dos entrevistados, três são do sexo feminino e seis do sexo masculino. Suas idades variaram entre 25 e 49 anos. Apesar de o grau de instrução não constar dos questionários, o autor da pesquisa tem conhecimento de que todos os entrevistados possuem nível superior, sendo um com doutorado e dois com mestrado relacionados à sua área de atuação profissional.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

No quadro 3, estão representados os resultados das entrevistas com suas respectivas descrições.

Quadro 3. Resultado das entrevistas (elaborado pelo autor).

Entrevistado	Barreira à comunicação	Motivo da barreira (Oscilação)	Sugestão
Gerente militar 01	<ul style="list-style-type: none"> Falta de priorização 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação Processo de governança 	<ul style="list-style-type: none"> Mudança no processo de governança
Gerente militar 02	<ul style="list-style-type: none"> Retrabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento de requisitos Treinamento Priorização de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> Governança
Gerente militar 03	<ul style="list-style-type: none"> Atividades informais 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Ingerência 	<ul style="list-style-type: none"> Governança
Diretor militar 01	<ul style="list-style-type: none"> Organização 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento
Diretor militar 02	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura piramidal 	<ul style="list-style-type: none"> Burocracia Rigidez às mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologia
Diretor militar 03	<ul style="list-style-type: none"> Foco 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovação de projetos pela liderança Formalização - documentos Cronograma
Gerente civil 01	<ul style="list-style-type: none"> Priorização 	<ul style="list-style-type: none"> Ingerência Mudança constante de foco 	<ul style="list-style-type: none"> Priorização
Gerente civil 02	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação Priorização 	<ul style="list-style-type: none"> Processo 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar processo
Gerente civil 03	<ul style="list-style-type: none"> Ingerência Organização de tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> Governança das atividades 	<ul style="list-style-type: none"> Priorização Capacidade de produção da fábrica.

De forma geral, as barreiras mais enfatizadas em relação à comunicação interna foram a priorização e organização, tendo como motivos a falta de comunicação e de governança. É interessante notar que a governança foi um item tão relevante que também aparece nas sugestões de melhoria juntamente com a priorização de atividades e melhoria nos processos.

O resultado da entrevista ratifica os argumentos relacionados à comunicação de risco (FARIAS, 2013) e percepção do clima organizacional (DIAS, 2014).

É importante destacar que os anseios dos colaboradores possuem sintonia com a metodologia OKR (SANTOS, 2014). A metodologia citada também foi sugerida pelos colaboradores estudados.

4.4 PROPOSTA DE UM NOVO PROCESSO RESULTANTE DAS ENTREVISTAS

Após análise das entrevistas, foi possível fazer o mapeamento do atual processo de comunicação interna, o qual ficou disposto conforme a Figura 1.

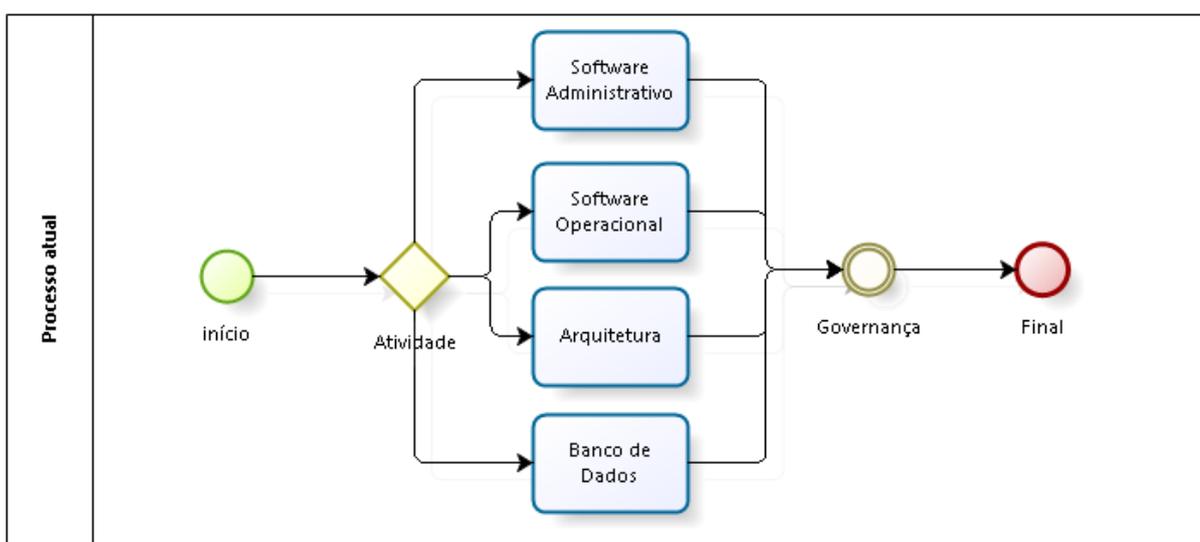


Figura 1. Processo atual de comunicação interna (elaborado pelo autor).

Por conseguinte, houve a elaboração do novo processo que foi baseado nas sugestões dos entrevistados e também na metodologia OKR (SANTOS, 2014).

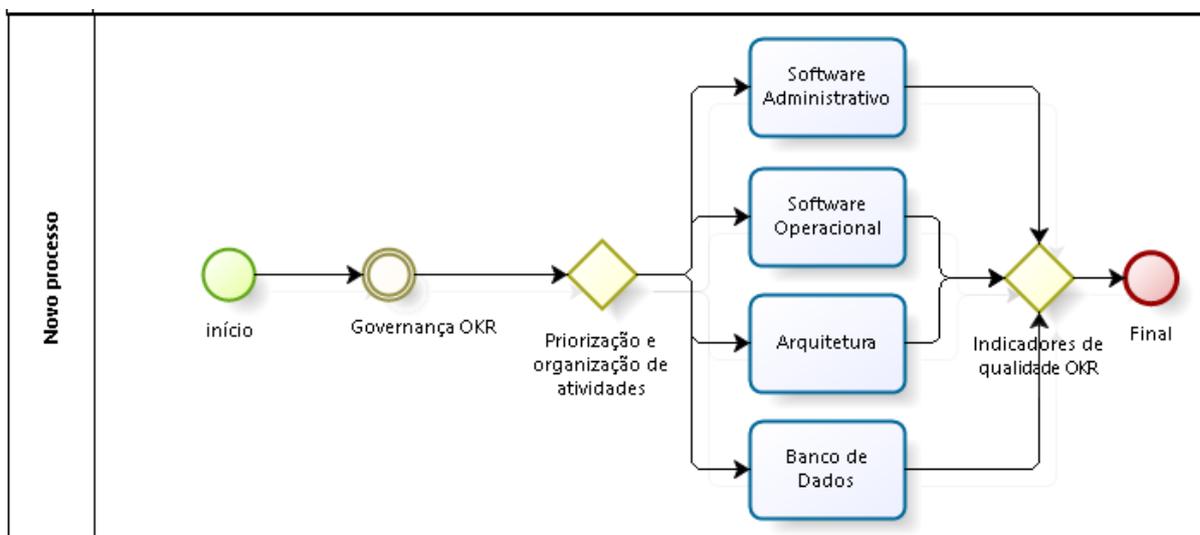


Figura 2. Novo processo de comunicação interna (elaborado pelo autor).

Neste processo também foi previsto um *checklist* para auxiliar no correto cumprimento de cada etapa do processo, o qual ficou da seguinte forma:

Checklist para seguir o novo processo (SANTOS, 2014):

1. Estabeleça seu escopo de trabalho, onde direcionar esforços e onde não gastar energia;
2. Atente para a mensuração simples, ou seja,
 - Todos os OKRs contêm números
 - São acordados entre gestores e profissionais
 - Devem possuir, no máximo, 5 objetivos macros com 4 resultados chave para cada objetivo macro
 - Ao menos 60% dos objetivos são definidos *botton up*, ou seja, pelo próprio profissional que trabalhará neles
 - Seguir duas vias (*Top Down* e *Botton up*):
 - Todos os funcionários participam
 - Diretores e vice presidentes elaboram 40% dos OKRs e 60% é feito por cada indivíduo da empresa.
3. Registrar trimestralmente os OKRs na *intranet*, tornando-os acessíveis a qualquer interessado.

5 CONCLUSÃO

Em relação ao objetivo de pesquisa de analisar como os elementos da comunicação organizacional refletem na dinâmica de priorização das atividades em uma fábrica de software de uma instituição militar, este estudo interpretou que os elementos estão ligados à priorização das atividades e organização da informação.

Assim, considerando o primeiro objetivo específico de identificar quais são as fontes de informações que alteram a priorização das atividades em um sistema computacional da fábrica de software pertencente à instituição militar estudada, foi possível constatar que a falta de comunicação e correta governança impactam no andamento das atividades da fábrica de software.

Quanto ao segundo objetivo específico, de analisar o atual processo de governança das prioridades de atividades para identificar gargalos que interferem no prazo de entrega dos sistemas computacionais da instituição, os valores detectados nesta pesquisa estão alinhados à expectativa descrita na literatura, especialmente no fato de que a comunicação interna empresarial constitui em um fator crítico de sucesso para que as empresas consigam atingir com sucesso o planejamento estratégico.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que compreende criar um processo adequado e que possa contribuir para a melhoria da gestão de sistemas da instituição militar pesquisada, a metodologia OKR compreende um modelo interessante a ser adotado pela fábrica de software, pois abrange os pontos situados nas barreiras e sugestões para melhorar a comunicação interna.

Em resposta aos desafios citados, este estudo propõe a elaboração de um processo de priorização das atividades na fábrica de software baseado no mapeamento de fluxo de informações oriundas de colaboradores internos de forma a possibilitar apoio na tomada de decisão e, deste modo, o trabalho de pesquisa possibilitou a ratificação dos objetivos geral e específicos ao identificar as necessidades relacionadas à melhoria da comunicação interna em uma fábrica de software.

Também foi possível identificar um alinhamento das expectativas dos colaboradores entrevistados com a metodologia OKR, salientando que a Google foi eleita a empresa mais inovadora do Brasil em 2014 e utiliza a técnica citada, o que também demonstra o impacto positivo de uma estratégia de comunicação interna usada pelas melhores empresas de tecnologia do país, elencadas em diversos prêmios de qualidade divulgados nas mídias do Brasil.

É importante citar que o novo processo está em uso na instituição visando a devida lapidação e adaptação à cultura organizacional da empresa de forma que possa ser amadurecido para uso definitivo. O mapeamento parcial dos resultados indicou progresso na comunicação interna, diminuição do retrabalho nas atividades e também na resolução de conflitos decorrentes da falta de um processo de comunicação mais elaborado e personalizado às necessidades da instituição.

Quanto às limitações, a primeira delas está relacionada ao caráter interpretativo da pesquisa e à quantidade pequena de sujeitos entrevistados. Essas características, tanto isoladamente quanto em conjunto, inviabilizam a possibilidade de generalização estatística.

Como consequência das limitações, é recomendável, como trabalhos futuros, o desenvolvimento de novas pesquisas buscando indicadores mais objetivos e relacionados aos valores detectados, de forma a expandir o tamanho da amostra inicial.

Seria interessante aprofundar o estudo comparativo em outras empresas na área de tecnologia para analisar a comunicação interna de cada uma visando a elaboração de um processo de comunicação interna universal. Em relação a este objetivo, foi bastante recompensador saber que a instituição estudada iniciou um período de visita a algumas empresas de tecnologia para conhecer o planejamento de comunicação interna e somar ideias à proposta inicial criada neste trabalho. A intenção é que futuramente haja a escrita de um artigo junto com a orientadora para descrever em detalhes os resultados destas interações corporativas.

Ainda relacionado às sugestões, futuramente seria interessante mapear o novo processo por meio de técnica *Business Process Manager* (BPM) após o devido amadurecimento e necessário treinamento da equipe da fábrica de software para uso correto do novo formato de comunicação interna.

6 REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 1977.

BEHN, R. D. **O novo paradigma da gestão pública e a busca da *accountability* democrática**. Revista do serviço público. Ano 49, número 04, Out-Dez 1998. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/399/406>. Acesso em: dez. 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: dez. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. p.33. Disponível em: http://gespublica.seplan.to.gov.br/index.php/downloads/doc_download/21-modelo-de-excelencia-em-gestao-publica. Acesso em: dez. 2014.

BRASIL. **Lei N. 9784 de 29 de janeiro de 1999**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm. Acesso em: dez. 2014.

CANALTECH. **Google é eleita a melhor empresa de TI para se trabalhar no Brasil (2014)**. Disponível em: <http://canaltech.com.br/noticia/empresas-tech/Google-e-eleita-e-melhor-empresa-de-TI-para-se-trabalhar-no-Brasil/>. Acesso em: dez. 2014.

CARVALHO, A. C., FÁTIMA E SILVA, M. R. **Política de segurança pública no Brasil: avanços, limites e desafios**. R. Katál., Florianópolis, v. 14, n.1, p. 59-67, jan. jun., 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/19310/17719>. Acesso em: set. 2014.

CHERMONT, G. S. **A qualidade na gestão de projetos de sistemas de informação**. Dissertação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, 2001.

DEETZ, S. **Comunicação organizacional: fundamentos e desafios**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p. 83-101, 2010.

DIAS, F. N. **A Organização como sistema**. Disponível em: [http://ead.utfpr.edu.br/moodle/file.php/352/GP2013/Cultura e Mudanca Organizacional/Semana1/A Organizacao como Sistema-Artigo Avaliacao 1.pdf](http://ead.utfpr.edu.br/moodle/file.php/352/GP2013/Cultura_e_Mudanca_Organizacional/Semana1/A_Organizacao_como_Sistema-Artigo_Avaliacao_1.pdf). Acesso em: abr. 2014.

DIAS, F. N. **A comunicação como fator de desenvolvimento organizacional**. Disponível em: [http://ead.utfpr.edu.br/moodle/file.php/352/GP2013/Cultura e Mudanca Organizacional/Semana4/A Comunicacao como Factor de Deenvolvimento Organizacional.pdf](http://ead.utfpr.edu.br/moodle/file.php/352/GP2013/Cultura_e_Mudanca_Organizacional/Semana4/A_Comunicacao_como_Factor_de_Deenvolvimento_Organizacional.pdf). Acesso em: mai. 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo. 25ª ed**. São Paulo: Atlas, 2012.

FARIAS, L. A. **A comunicação interna no verso e no anverso**. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Editorial, ano 10, n. 19, 2 semestre, 2013. Disponível em: < <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/630/516>>. Acesso em: dez. 2014.

FERRAZ, T. **A investigação de homicídios no Brasil**. Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/veja-tambem/1264-a-investigacao-de-homicidios-no-brasil>. Acesso em: dez. 2014.

FORMANCHUK, A. **Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados**, 2011. Disponível em: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/Comunica%C3%A7%C3%A3o-Interna-Um-Desafio-Cultural-Alejandro-Formanchuk2.pdf>. Acesso em: jun. 2014.

FOUCAULT, M. **Outros espaços**. In: **Ditos e escritos III - Estética: Literatura e pintura, música e cinema**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, p. 411-422, 2003.

FREUD, S. **Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud : v.11: Cinco lições de psicanálise, Leonardo da Vinci e outros trabalhos**. Rio de Janeiro: Imago, 283 p., 2006.

GERHARDT, T. E, SILVEIRA, D. F. **Métodos de pesquisa**. Disponível em: [http://ead.utfpr.edu.br/moodle/file.php/352/GP2013/Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administracao/Semana5/Leitura A.pdf](http://ead.utfpr.edu.br/moodle/file.php/352/GP2013/Metodologia%20de%20Estudo%20e%20de%20Pesquisa%20em%20Administracao/Semana5/Leitura%20A.pdf). Acesso em: jun. 2014.

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

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas, vol. 35, n. 2, p. 57-63, São Paulo, 1995.

GOUVEIA, J. F. **Polícia Militar e violência: reflexão**. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/1588/policia-militar-e-violencia-reflexao>. Acesso em: set. 2014.

GOUVEIA, J. F. **Polícia Militar e violência: reflexão**. Jus Navigandi, Teresina, ano 4, n. 34, 1 ago., 1999. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/1588>. Acesso em: set. 2014.

GONÇALVES, K. **Direito Constitucional Didático 9ª. Edição**. Editora Del Rey, 2013.

HABERMAS, J. **O papel da sociedade civil e da esfera pública política**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

KITAGAWA, A. A. V. **A importância do planejamento orçamentário como ferramenta gerencial na nova gestão pública**. Revista Contabilidade & Amazônia, ISSN: 2175-1722, SINOP/MT, v. 5, n. 1, art. 6, pp 73-83, jan./dez., 2012.

LIMA, P. D. B. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LINDEMBERG, A. H. **Princípios da administração pública**. Disponível em: <http://www.ceap.br/material/MAT19082011155642.pdf>. Acesso em: dez. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2008.

MARQUES, A. C. S., MAFRA, R. L. M. **Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência**. Ano 10, N.19, ORGANICOM, 2013.

MARCONDES FILHO, C. **O princípio da razão: o conceito de comunicação e a epistemologia metapórica: nova teoria da comunicação III: tomo V**. São Paulo, p. 10-11, 2010.

MARINI, C. **A nova gestão pública – seus desafios, tendências e objetivos**. 2010. Disponível em: < <http://expertisegestaopublica.blogspot.com.br/2010/05/nova-gestao-publica-seus-desafios.html>>. Acesso em: dez. 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Os desafios da administração pública contemporânea**. *Jornal do Brasil*, 2011. Disponível em: <http://www.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2011/05/04/os-desafios-da-administracao-publica-contemporanea/>. Acesso em: dez. 2014.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**, Editora Malheiros, 2013.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

MORAES, P. B. **Brasil, um país sem uma política de segurança pública**. *El País*, 2014. Disponível em: http://brasil.elpais.com/brasil/2014/08/26/politica/1409006289_962975.html. Acesso em: dez. 2014.

MOURA, N. M. et al. **Definição de prioridades para ordens de serviço de TI para uma instituição federal de ensino superior**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Tema: Gestão do conhecimento para a sociedade, 2014.

MUCELIN, C. A. **Estudo ecológico de fragmentos ambientais urbanos: percepção sêmica e pesquisa participante**. Maringá, 413 p., Tese de doutorado em ecologia da Universidade Estadual de Maringá, UEM, 2006.

MYERS, M. D. **Qualitative Research in Business and Management**. London: SAGE Publications, 2009.

NEVES, R. C. **Comunicação empresarial**. Mauad Editora Ltda, 2014.

PEREIRA, R. L. **Conceito de comunicação**. E-Com, volume 06, n. 02, 2013. Disponível em: <http://revistas.unibh.br/index.php/ecom/article/view/1059/642>. Acesso em: dez. 2014.

PMI. **A guide to the Project management Body of Knowledge**. PMBOK Guide 3th Ed, 2004.

RATTON, L. R., GALVÃO, C., FERNANDEZ, M. **O pacto pela vida e a redução de homicídios em Pernambuco**. Instituto Igarapé, Artigo Estratégico, 2011. Disponível em: <http://igarape.org.br/wp-content/uploads/2014/07/artigo-8-p2.pdf>. Acesso em: dez. 2014.

REBELO, M. **O professor em um mundo saturado de informação**. Disponível em: <http://www.lanteuff.org/moodle/mod/resource/>. Acesso em: out. 2011.

SANTOMAURO, A. C. **Redação Fardada**. Portal negócios da comunicação, 2010. Disponível em: <http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/38/artigo212023-1.asp>. Acesso em: dez. 2014.

SANTOS, M. **Gestão de metas: como implementar a metodologia OKR**. Endeavor Brasil. Disponível em: http://www.endeavor.org.br/artigos/gestao-produtividade/gestao-de-metas-como-implementar-a-metodologia-okr?utm_source=akna&utm_medium=email&utm_campaign=BR_Conteudo_24.11.14. Acesso em: dez. 2014.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **GESPOL - Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. 2ª. Edição, dez., 2010.

SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOARES, E. S. **Segurança pública: presente e futuro**. Estudos Avançados 20 (56), 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n56/28629.pdf>. Acesso em: dez. 2014.

APÊNDICE A

Entrevista 1

- Entrevistado: Gerente militar – software operacional.
- Local: CPD Data: Out/2014
- Qual a principal barreira à comunicação neste setor? R.: Atividades que não foram organizadas na fila de cumprimento das tarefas tornam-se prioridade e interferem nos prazos.
- Na sua percepção, qual o principal fator que contribui para que isso ocorra? R: Falta de comunicação e processo de governança.
- Qual a sugestão de melhoria?
- R.: Mudança no processo onde novas atividades só podem entrar após análise do grau de importância.

Entrevista 2

- Entrevistado: Gerente militar – software administrativo.
- Local: CPD Data: Out/2014
- Qual a principal barreira à comunicação neste setor? R.: Retrabalho
- Na sua percepção, qual o principal fator que contribui para que isso ocorra? R: levantamento de requisitos, treinamento da equipe e ingerência no processo de priorização das atividades.
- Qual a sugestão de melhoria? R.: governança da entrada das prioridades

Entrevista 3

- Entrevistado: Gerente militar – Banco de Dados (Administrativo e operacional).
- Local: CPD Data: Out/2014
- Qual a principal barreira à comunicação neste setor? R.: Atividades informais que se tornam prioridade
- Na sua percepção, qual o principal fator que contribui para que isso ocorra? R: falta de organização para gerenciar as atividades e ingerência.
- Qual a sugestão de melhoria? R.: Governança do processo para estabelecer quais atividades são emergenciais.

Entrevista 4

- Entrevistado: Diretor militar - arquitetura de software.
- Local: CPD Data: Nov/2014
- Qual a principal barreira à comunicação neste setor? R.: Falta de organização.
- Na sua percepção, qual o principal fator que contribui para que isso ocorra? R: falta de comunicação.
- Qual a sugestão de melhoria? R.: melhor gerenciamento das atividades.

Entrevista 5

- Entrevistado: Diretor militar – desenvolvimento de software
- Local: CPD Data: Nov/2014
- Qual a principal barreira à comunicação neste setor? R.: estrutura piramidal. Na sua percepção, qual o principal fator que contribui para que isso ocorra? R: estrutura burocrática e rigidez às mudanças.
- Qual a sugestão de melhoria? R.: atualização da metodologia de desenvolvimento de sistemas.

Entrevista 6

- Entrevistado: Diretor militar - 03
- Local: CPD Data: Nov/2014
- Qual a principal barreira à comunicação neste setor? R.: Falta de foco.
- Na sua percepção, qual o principal fator que contribui para que isso ocorra? R: falta de reunião de priorização de atividades.
- Qual a sugestão de melhoria? R.: Os projetos precisam ser aprovados pelas lideranças e formalizados por documentos com cronograma de cumprimento de prazo.

Entrevista 7

- Entrevistado: Gerente civil 01 – software operacional.
- Local: CPD Data: Nov/2014
- Qual a principal barreira à comunicação neste setor? R.: falta de definição nas prioridades da fábrica.

- Na sua percepção, qual o principal fator que contribui para que isso ocorra? R: ingerência e mudança constante de foco.
- Qual a sugestão de melhoria? R.: Ordem de fila de prioridades definida previamente.

Entrevista 8

- Entrevistado: Gerente civil – software administrativo.
- Local: CPD Data: Nov/2014
- Qual a principal barreira à comunicação neste setor? R.: falta de comunicação para definir as atividades prioritárias.
- Na sua percepção, qual o principal fator que contribui para que isso ocorra? R: seguir um processo
- Qual a sugestão de melhoria? R.: melhorar o processo de cumprimento das tarefas.

Entrevista 9

- Entrevistado: Gerente civil – arquitetura de software.
- Local: CPD Data: Nov/2014
- Qual a principal barreira à comunicação neste setor? R.: ingerência e organização das tarefas
- Na sua percepção, qual o principal fator que contribui para que isso ocorra? R: melhorar a governança das atividades.
- Qual a sugestão de melhoria? R.: Definição do que é prioritário e qual a capacidade de execução da fábrica.