

PROGRAMA LATINO- AMERICANO EM GOVERNABILIDADE, GERÊNCIA
POLÍTICA E GESTÃO PÚBLICA - FGV CAF

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ELEMENTO ESTRUTURANTE NA GESTÃO
PÚBLICA

ORIENTADOR: Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho

Gustavo de Souza Barros Vieira

Leonidas Chaves de Oliveira Neto

Michel Hitoshi Watanabe

Moana Reimann Kojin

Nicole Oliveira

Rodrigo Luppi

SÃO PAULO

2020

Resumo: Este trabalho tem como objetivo facilitar o acesso final da informação e otimizar sua circulação através da implantação de um plano de comunicação interna na Secretaria de Planejamento do Município de Jacareí – SP. A falta de comunicação interna acontece dentro do cenário de diversos Órgãos Públicos, resultando em atrasos e falta de coerência nos trâmites internos, impactando diretamente na eficácia das Políticas Públicas, em especial daquelas que demandam mobilização da sociedade como, por exemplo, os processos de participação social. A fragilidade na comunicação interna em todos os setores, gera ineficiência e ineficácia na operação da Secretaria. A vulnerabilidade da comunicação leva a falhas no processo, falta de engajamento, motivação pelos servidores e consequente baixa produtividade. A necessidade de se melhorar a comunicação interna tem como objetivo fortalecer a maneira como a informação atinge os diferentes níveis e garantir que as atividades ocorram de forma contínua e célere. A melhoria na comunicação interna da Secretaria pode facilitar os fluxos de informação e criar uma rede de confiança entre os *stakeholders*.

Palavras-chave: comunicação interna; gestão pública; responsabilidade social.

Resumen: Este trabajo tiene como objetivo facilitar el acceso final a la información y optimizar su circulación por medio de la implementación de un plan de comunicación interna en la Secretaría de Planeamiento del Municipio de Jacareí- SP. La falta de comunicación interna ocurre en el escenario de varias Agencias Públicas, resultando en demoras y falta de consistencia en los procedimientos internos, impactando directamente la efectividad de las Políticas Públicas, especialmente aquellas que demandan movilización de la sociedad, como por ejemplo, los procesos de participación Social. La debilidad de la comunicación interna en todos los sectores genera ineficiencia e ineficiencia en el funcionamiento de la Secretaría. La vulnerabilidad de la comunicación conduce a fallas en el proceso, falta de compromiso y motivación de los empleados y la consecuente baja productividad. La necesidad de mejorar la comunicación interna tiene como objetivo fortalecer la forma en que la información llega a diferentes niveles y garantizar que las actividades se desarrollen de forma continua y rápida. La mejora en la comunicación interna de la Secretaría puede facilitar el flujo de información y crear una red de confianza entre las partes interesadas.

Palabras clave: comunicación interna; gestión pública; responsabilidad social.

1. INTRODUÇÃO

O papel da Gestão Pública no Brasil modificou-se ao longo da história e, desde a Constituição Federal de 1988, os princípios da eficiência e eficácia ganharam cada vez mais relevância. De tal maneira, na administração pública, o mote norteador passou a ser a prestação de serviços públicos de qualidade que atendam a coletividade e a responsabilidade pública com o equilíbrio fiscal.

Diante de tais transformações, um dos pontos ainda vistos como frágeis é a comunicação pública. De acordo com Bueno (2008), a comunicação é o conjunto de ações desenvolvidas por uma organização para estabelecer uma relação eficaz entre as partes interessadas. Ela possui um protagonismo estratégico nos processos organizacionais, sendo determinante para a sustentação de uma cultura organizacional planejada e capaz de enredar os mais diversos setores do Estado.

O que se nota, na prática, é que dentro dos órgãos públicos a comunicação é muito fragilizada tanto a comunicação externa, diretamente com a sociedade, como a comunicação interna (entre secretarias e atores governamentais), o que resulta em uma imensa dificuldade em se estabelecer e estruturar ações e projetos.

2. IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

Observando a realidade presenciada nos procedimentos internos na Secretaria de Planejamento de Jacareí foi possível verificar que muitas atividades são prejudicadas devido à ausência de comunicação interna.

Existem empecilhos que fazem o fluxo comunicacional se perder ou estacionar, e isso se dá, em muitos casos, pela forma como se estrutura a comunicação interna neste ambiente. A falta de qualidade na comunicação interna reflete diretamente na insatisfação daqueles que utilizam tais serviços.

Muitas das informações se perdem porque não existe atualmente um ambiente informatizado integrado para armazená-la. Somado a isso, também há problemas ligados à falta de colaboração entre os servidores, levando a erros internos. Neste cenário, onde o servidor já é desestimulado, as falhas recorrentes de comunicação geram ainda mais frustração na hora de prestar o serviço.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Facilitar o acesso final da informação e otimizar sua circulação através da implantação de um plano de comunicação interna na Secretaria de Planejamento do Município de Jacareí – SP.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estabelecer e melhorar os canais de comunicação utilizados atualmente na Secretaria de Planejamento;
- Proporcionar motivação das equipes de trabalho;
- Promover alinhamento estratégico.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A comunicação interna tem sido tema de diferentes trabalhos no âmbito empresarial na busca por melhorar o ambiente de trabalho, motivar os colaboradores e ampliar a eficiência nos procedimentos.

De acordo com Melo (2006), são objetivos da comunicação interna de uma organização privada:

“Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa; possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho; tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios e facilitar a comunicação empresarial, deixando-a mais clara e objetiva para o público interno” (MELO, 2006, p.1)

Os benefícios da comunicação, além de melhorar as relações internas quanto aos processos de trabalho, também colaboram para profissionais mais informados e engajados com as atividades internas da empresa: “quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com a missão e consequentemente aumentará a sua produção” (JACOMINI, 2011). De acordo com a mesma autora, para que a comunicação interna ocorra de forma eficiente, é necessário “estabelecer um clima de verdade e autenticidade.” E ainda:

“É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado, portanto faz-se necessário que haja canais formais de comunicação, estrutura de autoridade (hierarquia), especialização do trabalho (divisão do trabalho) e propriedade da comunicação” (RUGGIERO, 2002 apud MELO, 2006).

No âmbito das empresas privadas, a comunicação está diretamente relacionada à cultura organizacional da empresa, algo que se evidencia nos valores de seus líderes e colaboradores (MELO, 2006). A comunicação interna é favorecida pela presença contínua de avaliações e feedbacks aos colaboradores. Tais formas de divulgação de informação garantem o alinhamento do “staff” à visão e missão da empresa, que impacta diretamente sua produtividade e forma como os resultados são entregues. Além dos canais formais, a informação poderá ser transmitida “de cima para baixo, de baixo para cima, horizontal e diagonalmente” (DUBRIN, 2001, apud MELO, 2006). São comumente utilizados relatórios de desempenho, manuais de políticas e procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares, entre outros. No gerenciamento de projetos e na liderança de times e pessoas, a comunicação é também vista como uma das competências necessárias fundamentais.

A necessidade de focar nos colaboradores faz-se necessária nas organizações privadas, tendo em vista que esse é o principal motivo da empresa produzir e manter a sua sustentação. Os colaboradores são, portanto, “parceiros fundamentais da organização, (...), visto que este sucesso representa não apenas sua permanência nela, mas sim uma excelente oportunidade de crescimento pessoal e profissional” (MARCHIORI, 1995, apud JACOMINI, 2011).

No âmbito público, a forma como se estrutura o Estado, mais vertical e menos rígido em seus procedimentos, acaba dificultando o desdobramento da estratégia organizacional. A comunicação interna é tida pelos especialistas em gestão

estratégica, como Mintzberg, Kaplan e Norton, como um dos elementos fundamentais para a boa implementação da estratégia organizacional.

Uma boa comunicação interna, portanto, tem potencial para ampliar a eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas, pois, além de auxiliar no desdobramento da estratégia, na melhoria da gestão de pessoas e no gerenciamento de projetos, permite maior compreensão da implementação das atividades, permitindo à organização o aprendizado e a melhoria contínua. A comunicação interna nas instituições públicas, portanto, é de extrema importância tendo em vista que o valor primordial intrínseco ao serviço público é entregar serviços de qualidade e corresponder às expectativas do cidadão de forma eficaz e eficiente.

Um exemplo prático dos benefícios da comunicação no setor público é o “Programa de Educação Fiscal” da Secretaria de Fazenda de Minas Gerais que teve como princípio a educação como forma de “tornar Minas Gerais o melhor Estado para se viver”. Neste projeto, foi dada grande ênfase aos projetos de informatização dos processos, com alinhamento à proposta nacional do “egov” (governo eletrônico) e à geração e tratamento dos dados e informações da SEF. O recrutamento de pessoal foi ampliado com a realização de concursos públicos para a carreira de fiscalização, tributação e arrecadação, e contratos de terceirização de mão de obra de informática foram aprovados para viabilizar a estruturação da área de Tecnologia da Informação da SEF e assim viabilizar a execução dos projetos. (MELLO, 2008). Neste caso a informação, treinamentos e educação desde a base dos servidores colaborou com formação de uma equipe mais engajada e coesa, participativa dentro dos processos de melhoramento da Secretaria de Fazenda de Minas Gerais. Essa proposta veio com o programa de governo do Estado à época que tinha como objetivo otimizar os processos internos e melhorar a arrecadação.

Vê-se, portanto, que a coordenação das equipes juntamente com a organização dos dados e treinamentos internos é capaz de estimular os servidores e melhorar a forma como os procedimentos são realizados internamente a um órgão público. Na base disto tudo está a valorização da comunicação interna que, para este trabalho, está focado nas necessidades de mudanças na Secretaria de Planejamento.

5. ESTRATÉGIA E METODOLOGIA

A estratégia da elaboração do plano de comunicação consiste na otimização dos processos de comunicação interna, ou seja, identificar, a partir do diagnóstico, os problemas e causas nos fluxos de informação interna e elaborar soluções para resolução destas causas.

O plano deve conter objetivos, relacionados com a estratégia da Secretaria e deve deixar explícito o que precisa ser comunicado, para quem será comunicado, quem elabora a comunicação, por que meio será comunicado, com que periodicidade e com qual objetivo.

O plano será estruturado de tal forma que permita o monitoramento da execução do plano com base em indicadores. A melhoria dos processos de comunicação deve responder: o que será feito, para corrigir qual problema, quem fará e como fará.

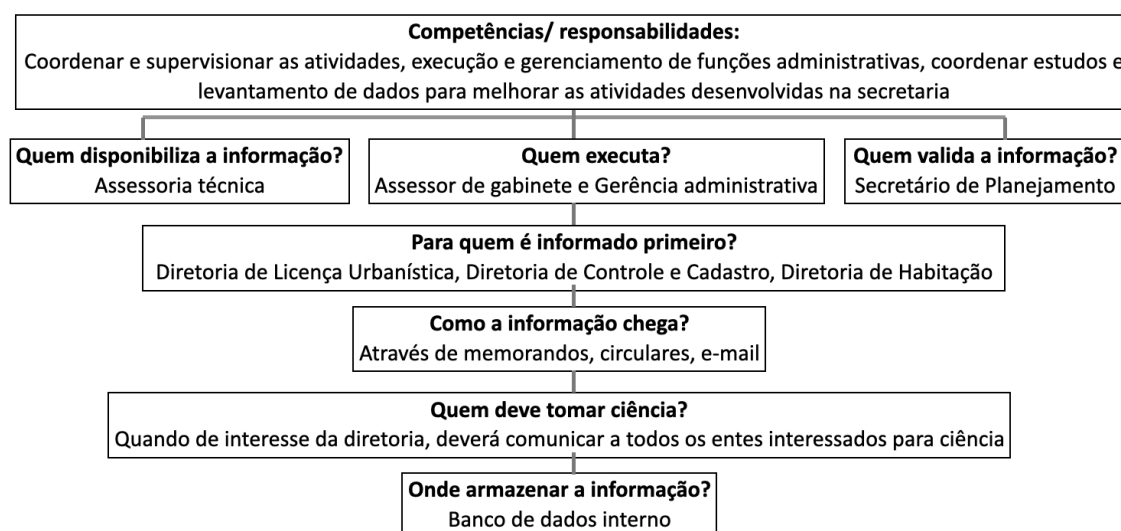
A metodologia a ser utilizada será baseada no Business Process Management (BPM), que é um enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, avaliar, monitorar e controlar processos de negócios automatizados e não automatizados para atingir resultados consistentes, alinhados com objetivos estratégicos da organização.

Por fim, os indicadores do plano deverão estar escritos em formato SMART, um anagrama para descrever que os indicadores devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais.

6. DIAGNÓSTICO

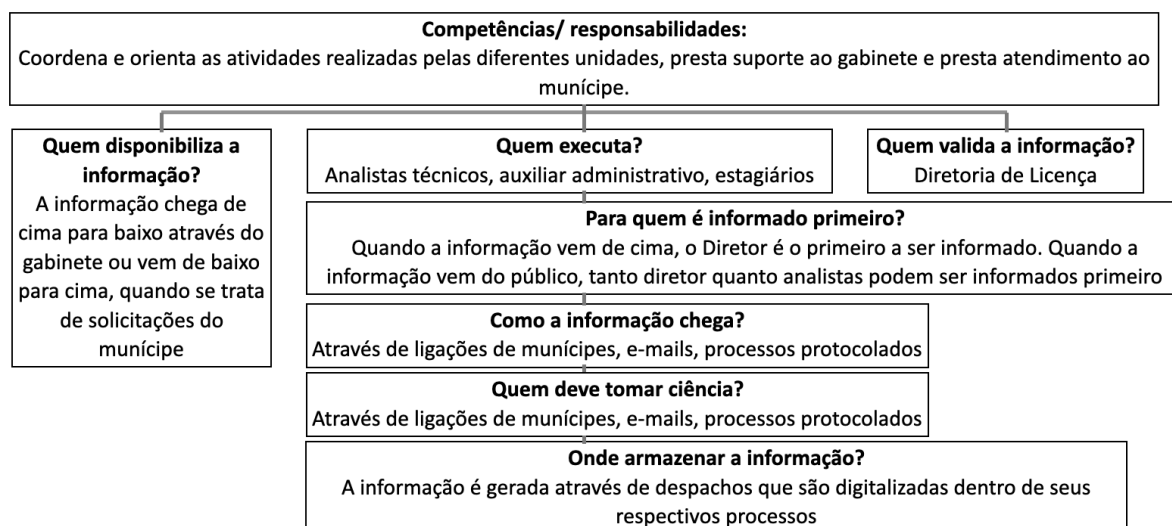
Considerando tal questão, faremos um levantamento de como ocorre a comunicação interna dentro da Secretaria de Planejamento de Jacareí, pontuando os gargalos da comunicação e execução de serviços e propondo um plano para implantação de uma comunicação interna nesta Secretaria a fim de que sejam garantidas a eficiência e a eficácia dos processos e do serviço final.

6.1. Diagnóstico atual do fluxo operacional interno do gabinete da secretaria



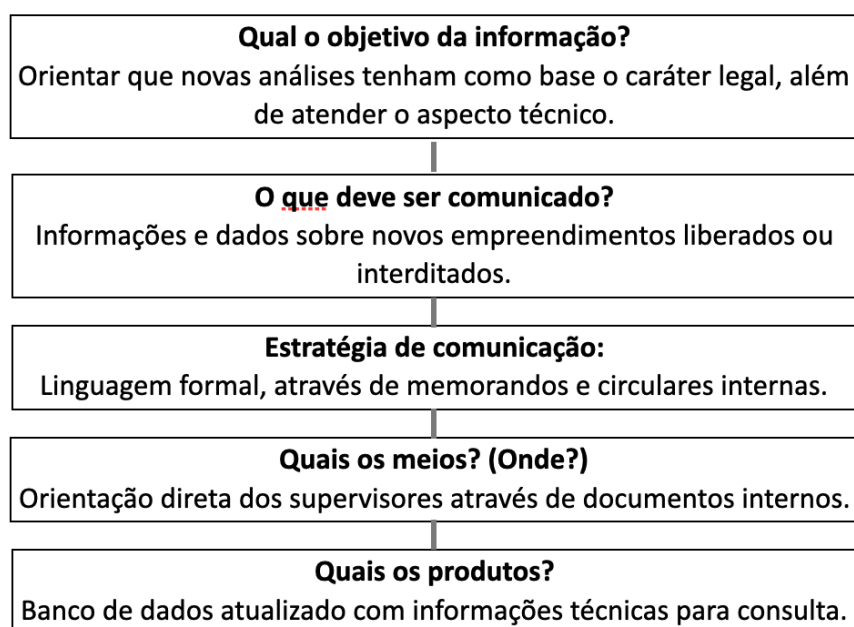
Fonte: elaborado pelos autores

6.2. Diagnóstico atual do fluxo operacional interno da diretoria de licença



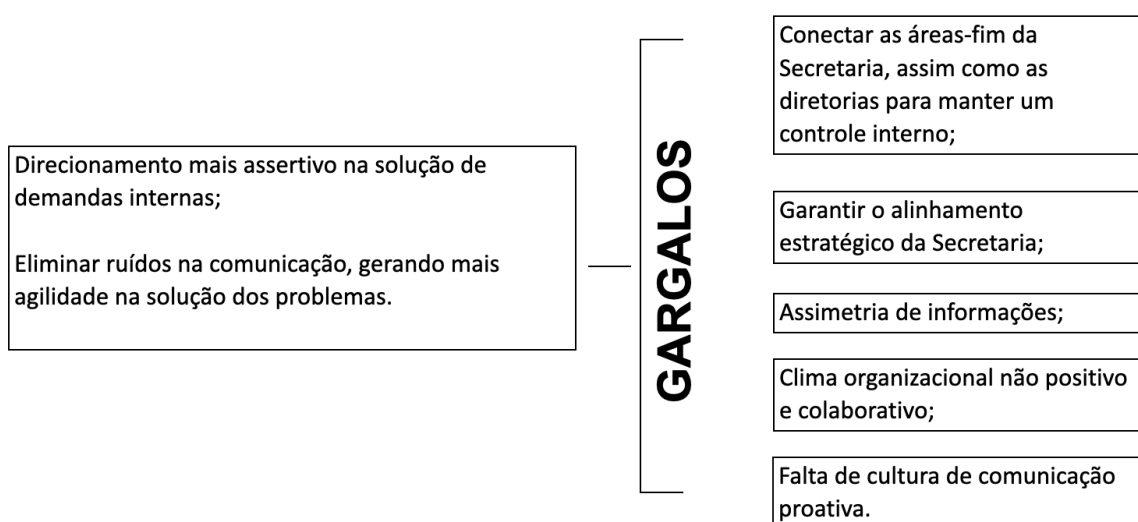
Fonte: elaborado pelos autores

6.3. Diagnóstico atual da comunicação interna



Fonte: elaborado pelos autores

7. DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA



Fonte: elaborado pelos autores

7.1. Interesses relacionados ao problema:

- Permitir maior conhecimento do que acontece internamente aos diferentes *stakeholders*;
- Eliminar ruídos na comunicação, gerando mais agilidade na solução das demandas internas;
- Dar vazão às demandas dos munícipes;
- Entregar as propostas elaboradas no plano de governo e em paralelo com as demandas da cidade.

7.2 Como força impulsionadora:

- Agilidade na aprovação de processos;
- Otimização do tempo e celeridade na entrega do serviço;
- Transparência e confiabilidade nas informações;
- Assertividade ou redução de erros nos processos de trabalho.

7.3 Forças restritivas:

- Diferentes interesses dentro da própria administração pública;
- Resistência do “servidor de carreira” a se adaptar à mudança;
- Engessamento da estrutura administrativa;
- Falta de apoio e investimento em ferramentas digitais;
- Pouca infraestrutura.

8. ATORES ENVOLVIDOS E IMPACTADOS

De acordo com Freeman (1984), os *Stakeholders* podem ser definidos como qualquer grupo e/ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa.

Dentro do contexto deste trabalho, foi possível identificar os seguintes *Stakeholders*:

Prefeito: chefe do Executivo Municipal, seu maior objetivo é estar alinhado com o Plano de Governo e trabalhar para cumpri-las. Neste sentido, precisa do esforço dos colaboradores para que a equipe seja coesa e alcance bons resultados. Pode não ter consciência das reais necessidades internas da instituição devido ao seu afastamento do ambiente das Secretarias. Recebe feedback dos Secretários que muitas vezes estão alheios ao que se passa internamente;

Secretário de Planejamento: Funcionário escolhido pelo Prefeito. Possui condições técnicas para ocupar o cargo e busca solucionar os problemas internos. É cobrado diretamente pelo Prefeito quanto às demandas externas e conversa diretamente com os seguintes *stakeholders*:

- a. Diretoria de Licença: chefe dos setores de análise, projetos de urbanismo e fiscalização de obras;
- b. Diretoria de Controle: chefe do setor de cadastro;
- c. Diretoria de Habitação: chefe do setor de projetos habitação;
- d. Servidores e funcionários públicos.

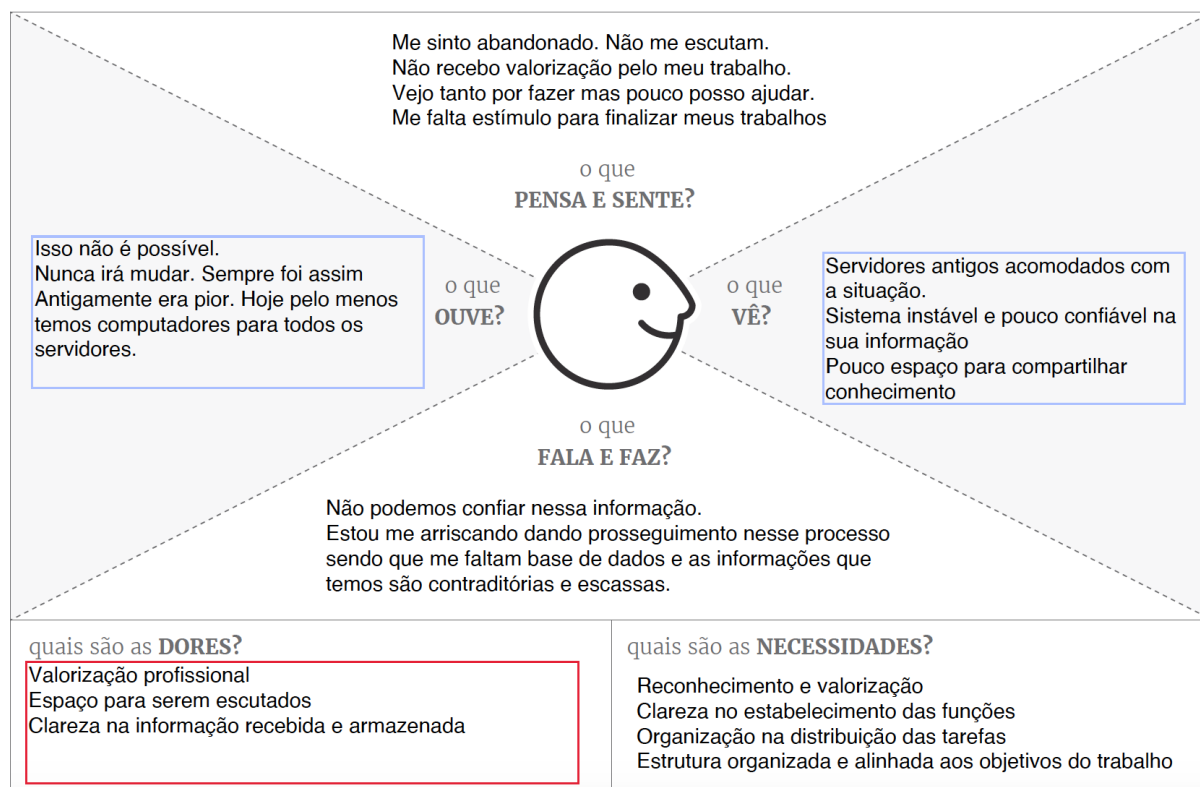
9. MAPA DA EMPATIA

O Mapa de Empatia é uma das ferramentas que contribui no processo de inovação e na identificação de oportunidades. A ferramenta também pode ser aplicada para percepções organizacionais, seguindo os mesmos princípios, porém focando nos funcionários ou nas partes interessadas, ao invés do cliente. Trata-se de uma técnica valiosa para assegurar que as mudanças da organização sejam centradas nas pessoas, por meio de um mergulho nas motivações, desejos e necessidades (XPLANE, 2017, tradução nossa). Por isso, utilizamos aqui um mapa focado nos servidores que trabalham na Secretaria de Planejamento Urbano de Jacareí, buscando assim entender as necessidades, limitações e percepções, com intuito de melhorar e/ou desenvolver a comunicação interna e entrega de serviços. Destaca-se como ponto forte a utilidade da ferramenta, sua apresentação no formato de mapa visual, que facilita as discussões e a criação de novas soluções a partir da perspectiva do servidor.

Em ambientes conflituosos, a empatia pode ser um critério chave para melhorar os processos internos e comunicativos de um grupo de trabalho. Isso porque esse sentimento — que descreve a habilidade de compreender o estado emocional do outro ao colocar-se no lugar dele — permite ver situações sob perspectivas

diferentes e entender as razões pelas quais indivíduos agem de determinada forma, evitando embates desnecessários.

Neste mapa da empatia detalhamos da perspectiva do ambiente interno da Secretaria de Planejamento Urbano, de acordo com levantamento feito através do diagnóstico e impressões da colega que trabalha dentro da Secretária.



10. PROPOSTAS

Para promover mudanças de hábitos que tornem processos mais eficientes ou mais seguros, para esclarecer novos fluxos e para angariar mais servidores que se engajem na implementação dessas propostas, o plano de comunicação conta com uma estratégia traçada, um cronograma de atividades que envolvem diferentes canais e ações e datas de início e termino definidas.

A partir da análise do diagnóstico integrando os aspectos técnicos e do mapa da empatia do ponto de vista de gestão de pessoas, as propostas principais desse plano de comunicação são:

1. Criar um ambiente aberto para comunicação
2. Fortalecer as relações intrapessoais
3. Incentivar a participação do servidor na condução das soluções para melhoria do ambiente de trabalho através de reuniões periódicas a serem definidas
4. Implementar um sistema integrado de intranet para melhorar os fluxos internos

11. PLANO DE AÇÃO

Alinhado ao diagnóstico realizado, a análise dos stakeholders e ao mapa da empatia o plano de ação elaborado engloba as ações propostas, o calendário de datas relacionadas e a programação de eventos para sua implementação.

Este plano prevê a realização das ações através de reuniões com os servidores para a implementação do plano de comunicação, onde serão abordados os temas chaves, assim como treinamentos para uso das novas ferramentas propostas.

Importante ressaltar que as ações relacionadas abaixo estão sujeitas a fatores como: aprovação da diretoria; disponibilidade de recursos humanos e financeiros e avaliação de pertinência das ações do ponto de vista dos stakeholders.

Tipo de comunicação	Objetivo	Audiência	Meio	Frequência	Dono	Entrega
Reunião inicial	Apresentação da equipe e do projeto	Patrocinador; Time de projeto; Stakeholders.	Face a face; Videoconferência.	única	Gerente do projeto	Ata da reunião
Reunião de equipe de projeto	Revisar o status do projeto com a equipe técnica	Time do projeto	Face a face; Videoconferência;	semanal	Gerente do projeto	Ata da reunião
Reunião técnica do projeto	Discutir e desenvolver soluções para os projetos	Servidores técnicos	Face a face; Videoconferência.	quando necessário	Líder técnico	Ata da reunião
Reuniões de status mensal do projeto	Relatar o status do projeto para a gestão	PMO	Face a face; Videoconferência; Telefone.	mensal	Gerente do projeto	Não se aplica
Relatório de status do projeto	Relatar o status do projeto, incluindo atividades, progresso, custos	Patrocinador; Time de projeto; Stakeholders; PMO.	E-mail institucional	mensal	Gerente do projeto	Relatório de status do projeto

Fonte: elaborado pelos autores

12. SOLUÇÕES PARA OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA:

12.1 Gestão da Informação

- 1)Fluxo de informações técnicas e de trabalho entre o gabinete as diretorias.
- 2)Um fluxo que informe toda a cadeia – da auditoria à corregedoria – o resultado dos trabalhos.
- 3)Incentivar os servidores a atuar proativamente levando os resultados da gestão à comunicação para que as informações possam ser chegar aos seus destinos.

12.2 Implementação de ferramentas de Intranet

Visando evoluir em conteúdo e em possibilidade de interação entre os servidores, implementar novo sistema interno, com layout mais moderno e com maior possibilidade de interação.

Diretrizes Gerais do canal:

- Deve concentrar todos os tipos de informações relativas ao órgão: diretrizes e comunicados oficiais, agenda institucional, cursos, eventos, material técnico;
- As notícias devem possuir enfoques e informações diferentes das publicadas no site;
- Os assuntos devem ser tratados de modo mais aprofundado e transparente, com possibilidades de fomentar debates e analisar a recepção dos temas pelos servidores;
- As publicações devem ser construídas tendo como objetivo, além da informação em si, a integração entre setores e unidades e a consolidação de uma cultura organizacional que estimule posturas proativas e colaborativas.

12.3 Canais de comunicação

Nossa proposta visa implementar os seguintes canais de relacionamento com o público interno, atendendo aos princípios do direito à informação e da transparência de ações, difundindo ideias, princípios, iniciativas, serviços e fatos de relevante interesse dos servidores.

- **Intranet colaborativa:** canal de comunicação que utiliza rede de computadores, de forma semelhante à internet, com notícias, documentos, calendários, legislação, políticas e benefícios. Disponível apenas para os usuários da rede interna da instituição, permite a publicação de conteúdo de forma descentralizada e a criação de comunidades temáticas e fóruns de discussão sobre temas relacionados a processos de trabalho.

- **Boletim Digital:** boletim digital enviado por e-mail a todo o público interno. Com periodicidade semanal, reúne as principais notícias do período. Pode ter edições extraordinárias no caso de notícias urgentes e edições especiais, no caso de ações comemorativas.

- **Tela de login nas estações de trabalho:** a tela inicial dos computadores ligados à rede poderá ser usada para divulgação de notícias urgentes, lembretes de prazos e eventos como peças de campanhas institucionais

Além disso a criação de canais mais informais de comunicação interna, visando assim a rápida comunicação diretamente nos celulares dos servidores:

- **Whatsapp Alerta:** lista de transmissão via WhatsApp para envio de notícias urgentes, como mudanças de horário de expediente, necessidade de evacuação do

prédio. O envio é feito apenas em caso de necessidade e para pessoas que tiverem ingressado espontaneamente no grupo.

- **Whatsapp Informa:** lista de transmissão, com adesão voluntária de funcionários interessados em receber lembretes sobre prazos ou atividades importantes.

13.METAS

Relação de metas estabelecidas de acordo com os objetivos a serem alcançados:

- 100% dos servidores da Secretaria utilizando ferramentas de comunicação interna em até 1 ano;
- Procedimentos internos de comunicação definidos e comunicados para todos os servidores em até 6 meses;
- Informações circuladas a partir dos padrões estabelecidos em até 1 anos;
- Implantação de portal para fortalecimento e consolidação de ações internas em até 6 meses;

14.CUSTOS

Nota-se que devido os valores, é necessário realizar licitação, conforme cronograma (Anexo- I).

PLANILHA DE CUSTOS						
Projeto:	Plano de Comunicação Interna na Secretaria de Planejamento do Município de Jacareí – SP			Reserva Orçamentária:		R\$ 0,00
Item	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Observações	
	1 -Contratação de Consultoria para Apoio					
1.1	Criação do Termo de Referência para contratação	40 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Ações internas do Órgão sem Custo	
1.2	Realização de 3 X Cotações para reserva de dotação orçamentária	24 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00		
1.3	Parecer Jurídico para abertura do processo licitatório	40 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00		
1.4	Publicação do Edital para realização do Certame	24 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00		
1.5	Finalização do Processo Licitatório	100 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00		

1.6	Assinatura do Contrato	40 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
	TOTAL	R\$ 0,00			
	2- Contratação de solução Colaborativa de Tecnologia				
2.1	Criação do Termo de Referência para contratação	40 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Ações internas do Órgão sem Custo
2.2	Realização de 3 X Cotações para reserva de dotação orçamentária	24 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
2.3	Parecer Jurídico para abertura do processo licitatório	40 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
2.4	Publicação do Edital para realização do Certame	24 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
2.5	Finalização do Processo Licitatório	100 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
2.6	Assinatura do Contrato	40 horas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
	TOTAL	R\$ 0,00			
	3 - Ações e Definições do Projeto				
3.1	Reunião entre Consultoria e Líder do Projeto definido pela Secretaria	2 horas	R\$ 250,00	R\$ 500,00	Ações da Consultoria Contratada sob liderança do Gerente de Projeto
3.2	Criação e Definição da Proposta de Trabalho	40 horas	R\$ 250,00	R\$ 10.000,00	
3.3	Apresentação da proposta para aprovação dos Stakeholders (Prefeito e Secretário da Pasta)	4 horas	R\$ 250,00	R\$ 1.000,00	
3.4	Apresentação do Projeto aos Colaboradores da Secretária	4 horas	R\$ 250,00	R\$ 1.000,00	
3.5	Elaboração de todos processos e procedimentos a serem implantados	100 horas	R\$ 250,00	R\$ 25.000,00	
3.6	Horas Complementares para soluções de incidentes e alterações	170 horas	R\$ 250,00	R\$ 42.500,00	
	TOTAL	R\$ 80.000,00			
	4 - Ações de TI para Implantação da Plataforma Contratada				
4.1	Definição do Ambiente de acordo com modelo de contratação (número de usuários, criação de contas de e-mail e etc)	10 horas	R\$ 500,00	R\$ 5.000,00	Ações da Empresa Contratada para

4.2	Treinamento e customização	10 horas	R\$ 500,00	R\$ 5.000,00	fornecer Solução Colaborativa
	TOTAL		R\$ 10.000,00		
	5 - Implantação				
5.1	Implantação de Solução de Colaborativa	200 licenças	R\$ 60,00	R\$ 12.000,00	*** Pagamento Único ***
5.2	Suporte	200 licenças	R\$ 60,00	R\$ 12.000,00	*** Pagamento Mensal ***
	TOTAL		R\$ 12.000,00		
	CUSTO IMPLANTAÇÃO		R\$ 102.000,00		
	CUSTO MENSAL		R\$ 12.000,00		(valor cobrado de acordo com contratação)

15. CONCLUSÕES FINAIS

Considerando o cenário de transformações e novos princípios, fica-nos evidente que não basta a Administração Pública ter um quadro de servidores capacitados se não existir dentro da sua cultura organizacional uma comunicação clara, transparente e alinhada aos objetivos e as metas governamentais.

A criação de um Plano de Comunicação interna possibilitará o conhecimento de cada servidor sobre as atividades e funções dentro da Secretaria de Planejamento e suas Diretorias, proporcionando uma melhor comunicação entre os diferentes setores, favorecendo a forma como a informação chega aos munícipes.

Tal ação possibilitará mais agilidade na solução dos problemas, tendo em vista que haverá menos ruídos na transmissão das informações daqueles que necessitam do serviço, até o servidor responsável, criando, assim, um serviço mais ágil e efetivo.

No âmbito interno da Secretaria de Planejamento, a contribuição do plano virá com definição mais clara a respeito dos procedimentos padrão para tramitar informações, favorecendo a comunicação dos servidores com as demais secretarias no sentido de evitar envio de documentação para conferência de dados sem necessidade.

No sentido da interação entre os servidores de diferentes hierarquias, o plano favorecerá a compreensão dos diversos gargalos antes destes virarem grandes problemas, permitindo maior fluidez nas informações e dando ao servidor de base melhores ferramentas para realizar seu trabalho.

Além dos ganhos produtivos, o plano permitirá maior engajamento dos servidores públicos e melhorará o clima interno, dando a sensação de reconhecimento e valorização do trabalho.

Os ganhos para a administração poderão ser dimensionados por meio de pesquisas de satisfação que levariam também em consideração o tempo que o serviço demandou desde sua abertura até chegada ao setor responsável (etapa a qual nosso projeto não visa contemplar).

ANEXO I- CRONOGRAMA PARA LICITAÇÃO

[illegible]

Parecer jurídico da inexigibilidade									
Homologação e adjudicação pelo Gestor									
Assinatura do contrato									
Emissão da Ordem de Serviço									
Fiscalização do contrato									
Acompanhamento periódico									

Fonte: elaborado pelos autores.

Referências

DUBRIN, Andrew J.. Princípios da Administração. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FREEMAN, R. E.. Strategic management: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman, 1984.

JACOMINI, L.. O Papel da comunicação nas organizações, Revista NPI- Núcleo de Pesquisa Interdisciplinar, Vol. VI, Nº 6, 2001. Disponível em: http://s3.uninove.br/app/uploads/2017/08/01144330/1501620210-REVISTA_NPI_Edicao_2011.pdf#page=50. Acessado em 12/09/2020.

MARCHIORI, Marlene. Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes - USP, p. 83.

MELO, V.. A comunicação interna e sua importância nas organizações. Disponível em: academia.edu. Acessado em 12/09/2020.

MELLO, Sandra Mara: Inovação no Setor Público - O Programa de Educação Fiscal na Secretaria de Fazenda de Minas Gerais. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/575. Acessado em 22/10/2020.

RUGGIERO, Alberto Pirró. Qualidade da comunicação interna. 08 out. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acessado em 22/10/2020.