

## **O IMPACTO DA CULTURA E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA EFICIÊNCIA DE PROCESSOS INTERNOS: UM ESTUDO DE CASO DE INTERVENÇÃO NO GRUPO TAWRUS.**

Alison Kevin Neves da Costa, Rânia Danielle Soares Ferreira, Vitória Maria Félix de Santana, José Carlos Alves Roberto, José Roberto Lira Pinto Junior



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p37849-3855>

Artigo recebido em 29 de Julho e publicado em 29 de Setembro de 2025

### **ARTIGO ORIGINAL – ESTUDO DE CASO**

#### **RESUMO**

O presente artigo analisa o impacto da cultura e da comunicação organizacional na eficiência de processos internos, tomando como objeto de estudo o Grupo Tawrus, uma empresa de segurança privada em Manaus. A pesquisa foi motivada por desafios internos de gestão, caracterizados pela dificuldade de comunicação e pela falta de fluidez entre os setores administrativos. O objetivo central do trabalho foi diagnosticar as causas da comunicação ineficaz e propor soluções práticas que promovessem a integração e a eficiência administrativa. Adotando uma abordagem qualitativa e exploratória sob a forma de um estudo de caso único, a metodologia envolveu pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta. Na etapa de resultados, o Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa) foi aplicado para visualizar as origens do problema, identificando causas-raiz relacionadas à centralização da comunicação em gestores, a ausência de canais formais e um ambiente físico pouco colaborativo. O diagnóstico revelou uma significativa desconexão entre a estrutura formal e o fluxo de trabalho real, indo de encontro aos princípios de gestão de processos e clima organizacional. Em resposta, foi elaborada uma proposta de intervenção com ações de baixo custo e alta viabilidade, detalhadas pela ferramenta 5W2H. As ações propostas incluem a implementação de canais de comunicação formais, reuniões semanais de alinhamento, o incentivo à cultura de feedback e a criação de um roteiro de integração para novatos. O estudo conclui que a ineficácia da comunicação é o principal gargalo para a produtividade, e que o investimento em elementos intangíveis, como cultura e comunicação, é crucial para a eficiência administrativa.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Comunicação Interna; Eficiência de Processos; Diagrama de Ishikawa; Gestão da Qualidade.



# THE IMPACT OF CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON THE EFFICIENCY OF INTERNAL PROCESSES: A CASE STUDY OF INTERVENTION IN THE TAWRUS GROUP.

## ABSTRACT

This paper analyzes the impact of organizational culture and communication on the efficiency of internal processes, taking the Tawrus Group, a private security company in Manaus, Brazil, as its object of study. The research was motivated by internal management challenges, specifically the difficulty in communication and lack of fluidity across administrative sectors. The central objective was to diagnose the causes of ineffective communication and propose practical solutions to promote integration and administrative efficiency. Adopting a qualitative and exploratory approach through a single case study, the methodology involved bibliographic and documentary research, semi-structured interviews, and direct observation. In the results phase, the Cause-and-Effect Diagram (Ishikawa) was applied to visualize the problem's origins, identifying root causes related to the centralization of communication in managers, the absence of formal channels, and a non-collaborative physical environment. The diagnosis revealed a significant disconnection between the formal structure and the real workflow, contradicting principles of process management and organizational climate. In response, an intervention proposal with low-cost, high-viability actions was developed and detailed using the 5W2H tool. The proposed actions include implementing formal communication channels (like department-specific WhatsApp groups), weekly alignment meetings, fostering a feedback culture, and creating a simplified onboarding process for new hires. The study concludes that communication ineffectiveness is the main bottleneck to productivity, and that investment in intangible elements, such as culture and communication, is crucial for administrative efficiency.

**Keywords:** Organizational Communication, Process Efficiency, Organizational Culture, Ishikawa Diagram, Organizational Diagnosis.

Instituição afiliada – Centro Universitario Fametro

Autor correspondente: Alison Kevin Neves da Costa - [alisonkevin1005@gmail.com](mailto:alisonkevin1005@gmail.com)

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





## **1 – INTRODUÇÃO**

O setor de segurança privada no Brasil tem ganhado relevância devido ao aumento da demanda por serviços especializados na proteção patrimonial e pessoal. Nesse contexto, o Grupo Tawrus se consolida como uma das principais referências em segurança em Manaus, oferecendo um portfólio completo de soluções que incluem escolta armada, segurança VIP, proteção de eventos, controle de acesso e monitoramento patrimonial. Com uma trajetória de oito anos no mercado, a empresa construiu uma reputação sólida com base na eficiência e na confiabilidade de seus serviços. A pesquisa tem o propósito de aprofundar a análise sobre seus processos internos e o alinhamento de sua estrutura organizacional com um ambiente de negócios cada vez mais competitivo. Apesar de seu crescimento, a empresa enfrenta desafios na gestão interna, com a dificuldade de comunicação e a falta de fluidez entre os setores.

O problema se origina na ausência de sistematização de processos de comunicação formal e na falta de programas de capacitação e avaliação de desempenho. Esses aspectos impactam diretamente a fluidez dos processos estratégicos, táticos e operacionais. Diante disso, o objetivo do trabalho é analisar as causas da comunicação ineficaz para propor soluções que promovam a integração e eficiência nos processos internos. A questão central que guia o trabalho é: "De que forma a cultura organizacional e a gestão dos processos internos impactam a integração entre os setores e a eficiência administrativa do Grupo Tawrus?".

A pesquisa é de natureza qualitativa, buscando aprofundar a compreensão dos aspectos subjetivos, como comportamentos e percepções dos colaboradores. Quanto aos fins, é um estudo exploratório, com o intuito de proporcionar maior familiaridade com o problema e construir hipóteses sobre as dinâmicas internas da empresa. Por fim, quanto aos meios, a pesquisa utilizou procedimentos documentais (análise de organogramas e código de ética) e bibliográficos. A pesquisa diagnóstica foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta. O estudo espera identificar os principais fatores que causam as falhas de comunicação, aplicar ferramentas da qualidade para mapear e classificar as origens do problema e propor



ações corretivas viáveis. A pesquisa propõe estratégias de baixo custo e alta viabilidade para solucionar os problemas identificados no diagnóstico, visando fortalecer a estrutura administrativa, reduzir o retrabalho e aumentar a eficiência geral da empresa.

## **2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A EFICIÊNCIA DE PROCESSOS**

### **2.1 CONCEITOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A estrutura organizacional pode ser entendida como o pilar que sustenta o funcionamento de uma empresa, definindo as relações de poder, as responsabilidades e os canais de comunicação. Chiavenato (2003) a define como "o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa". Essa estrutura, seja ela linear, funcional ou matricial, determina a forma como o trabalho é dividido e coordenado, influenciando diretamente a fluidez dos processos. Mintzberg (2003) complementa essa visão, afirmando que a estrutura é a "soma total das formas pelas quais uma organização divide o trabalho em tarefas distintas e depois assegura a coordenação entre elas". Em um ambiente competitivo, a forma como a empresa se organiza é crucial para sua capacidade de resposta e adaptação.

### **2.2 DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADES E FLUXOS DE TRABALHO**

A eficácia de uma organização está intrinsecamente ligada à clareza na definição de papéis e à fluidez dos fluxos de trabalho. Uma estrutura bem definida facilita a delegação de tarefas e a coordenação de atividades, o que evita o retrabalho e os conflitos intersetoriais. Maximiano (2012) destaca a importância de uma estrutura que permita às organizações se adaptarem ao ambiente e gerenciarem eficientemente os recursos, garantindo que as atribuições sejam claras para todos os colaboradores, do nível estratégico ao operacional. A ausência de uma definição clara de responsabilidades, por outro lado, pode gerar gargalos e ineficiências.

## **3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE**



## **ANÁLISE**

### **3.1 O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NA IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS**

A compreensão das dinâmicas internas de uma organização começa com um diagnóstico preciso. O diagnóstico organizacional é um processo sistemático que busca identificar pontos fortes, gargalos e oportunidades de melhoria. Para Chiavenato (2004), o diagnóstico é "um processo de análise que visa compreender o funcionamento de uma organização e identificar as possíveis lacunas entre o seu desempenho atual e o desempenho desejado". Cury (2005) ressalta que essa ferramenta é crucial para o redesenho de processos, pois fornece o ponto de partida para a formulação de estratégias de mudança, permitindo que as decisões sejam tomadas com base em dados e não apenas em percepções.

### **3.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nesse contexto, a cultura e o clima organizacional são elementos-chave que moldam o comportamento dos colaboradores. A cultura, segundo Schein (2010), é o conjunto de valores, crenças e pressupostos básicos que o grupo compartilha ao longo de sua história. Ela atua como um guia invisível para o comportamento, influenciando a forma como as pessoas interagem e resolvem problemas. Já o clima organizacional, de acordo com Chiavenato (2014), refere-se à "qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos membros da organização". Um clima de trabalho positivo, por exemplo, pode incentivar a colaboração e a inovação, enquanto um clima negativo pode gerar resistência e desmotivação.

### **3.3 O PAPEL DA LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS**

A liderança e a comunicação, conforme a visão de Avolio e Bass (2004) e Robbins (2014), são fatores que impactam diretamente a cultura, o clima e o desempenho. Uma comunicação eficaz fortalece os laços entre líderes e subordinados, aumenta a confiança e garante que as informações fluam de forma clara e sem ruídos. A liderança, por sua vez, é responsável por inspirar e guiar as equipes. Uma liderança



transformadora, segundo a literatura, pode motivar os colaboradores a irem além de suas responsabilidades, impactando positivamente a produtividade e a qualidade dos processos.

## **4. NÍVEIS ORGANIZACIONAIS E A TOMADA DE DECISÃO**

### **4.1 ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL**

A tomada de decisão em uma empresa ocorre em diferentes níveis, que devem estar alinhados para garantir a eficiência. Chiavenato (2003) e Maximiano (2012) classificam a estrutura em três níveis: estratégico, que define os objetivos de longo prazo; tático, que desdobra as estratégias em planos de ação; e operacional, que executa as tarefas diárias. A integração e a comunicação eficaz entre esses níveis são vitais para que a estratégia se traduza em resultados práticos, evitando a dissociação entre os objetivos da alta gestão e a execução no chão de fábrica. Quando há falhas nessa integração, os processos podem se tornar lentos e ineficientes.

## **5. GESTÃO DE PROCESSOS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

### **5.1 CONCEITUAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

A gestão de processos, conforme Davenport (1994), foca no redesenho das atividades para otimizar o fluxo de trabalho e melhorar o desempenho. Ele afirma que o redesenho envolve a análise crítica dos processos para sua reinvenção, visando eliminar etapas desnecessárias e aumentar a eficiência. Uma abordagem por processos permite que a empresa visualize a cadeia de valor, desde o fornecedor até o cliente final.

### **5.2 FERRAMENTAS PARA MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS**

Para mapear e analisar esses processos, ferramentas da qualidade são indispensáveis. O Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa, 1985) é uma delas, permitindo a identificação das causas-raiz de um problema de forma visual e estruturada, classificando-as em categorias como pessoas, ferramentas e meio ambiente. O Fluxograma é outra ferramenta útil para visualizar o fluxo de trabalho e identificar gargalos.



### 5.3 MELHORIA CONTÍNUA: O CICLO PDCA E SUA APLICAÇÃO

A busca pela melhoria contínua é um conceito central, formalizado no Ciclo PDCA (Deming, 1986), que orienta o planejamento, a execução, a verificação e a ação corretiva de forma cíclica. Essa metodologia é crucial para aprimorar os processos de forma contínua, permitindo que a empresa se adapte às mudanças e supere os desafios de forma sistemática.

Figura 1. Ciclo PDCA



Fonte: Ciclo PDCA HINC

### 5.4 REDESENHO E OTIMIZAÇÃO

O redesenho, defendido por Hammer e Champy (1994), propõe uma reinvenção radical dos processos para alcançar ganhos substanciais de desempenho. Essa abordagem, também conhecida como Reengenharia de Processos, sugere que as empresas não devem apenas melhorar o que já existe, mas sim repensar completamente seus processos para atingir níveis significativamente mais altos de produtividade, qualidade e velocidade.

## 6 – METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa é delineada com o objetivo de obter uma análise aprofundada e contextualizada sobre os desafios de comunicação e eficiência interna no Grupo Tawrus. A abordagem utilizada combina diferentes procedimentos para garantir a robustez e a pertinência dos resultados, alinhando a teoria à prática observada na empresa.

### 6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi delineada para focar em métodos que permitissem uma análise



profunda da realidade organizacional do Grupo Tawrus. A escolha por um estudo de caso único foi estratégica, pois permite uma imersão detalhada e contextualizada, essencial para compreender as particularidades de uma empresa com atuação específica em Manaus. Esse delineamento proporciona a coleta de dados ricos e aprofundados sobre os fenômenos observados.

## 6.2 QUANTO À NATUREZA

A pesquisa possui natureza qualitativa, uma vez que busca compreender de forma aprofundada os aspectos subjetivos que influenciam o ambiente organizacional, como a cultura, as percepções e os comportamentos dos colaboradores. A abordagem qualitativa é ideal para este estudo, pois os problemas de comunicação e a fluidez de processos não podem ser totalmente compreendidos por meio de números e estatísticas. Ela permite desvendar as complexas dinâmicas interpessoais e organizacionais, oferecendo uma visão holística e humanizada das causas-raiz dos problemas.

## 6.3 QUANTO AOS FINS

O estudo é classificado como exploratório, com o objetivo de oferecer maior familiaridade com o problema e ampliar a compreensão das dinâmicas internas da empresa, construindo hipóteses sobre as falhas de comunicação e a ineficiência dos processos. Esta abordagem é fundamental para temas pouco explorados, pois facilita a descoberta de novas informações e a formulação de uma proposta de intervenção que seja verdadeiramente alinhada à realidade do Grupo Tawrus, indo além do que já é conhecido na literatura.

## 6.4 QUANTO AOS MEIOS

Para a coleta de dados, a pesquisa utilizou uma combinação de procedimentos que se complementam:

- Pesquisa bibliográfica: A base teórica foi construída a partir da revisão de literatura sobre conceitos de gestão, comunicação, cultura organizacional e ferramentas da qualidade, com o objetivo de contextualizar o estudo e fundamentar a análise dos dados coletados.
- Pesquisa documental: A análise de documentos internos do Grupo



Tawrus, como organogramas, código de ética e manuais, forneceu uma visão da estrutura formal da empresa, permitindo a comparação entre o que é prescrito e o que é praticado no dia a dia.

- Estudo de caso único: A estratégia de focar exclusivamente no Grupo Tawrus permitiu uma análise detalhada e contextualizada, essencial para a compreensão das particularidades da empresa e para o desenvolvimento de soluções personalizadas.

## 6.5 METODOLOGIA DIAGNÓSTICA

A metodologia diagnóstica foi empregada de forma prática para a coleta de dados primários. As entrevistas semiestruturadas com colaboradores e gestores foram o principal meio para coletar suas percepções, experiências e opiniões sobre a comunicação e os processos internos. A observação direta, por sua vez, foi utilizada para verificar in loco as interações, os fluxos de trabalho e o ambiente físico, confirmando ou refutando as informações obtidas nas entrevistas. A análise desses dados qualitativos foi potencializada com o uso de ferramentas da qualidade, como o Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa) para identificar as causas-raiz dos problemas de forma visual e estruturada, e o Ciclo PDCA, que serviu como guia para planejar, executar, verificar e agir sobre as ações de melhoria propostas.

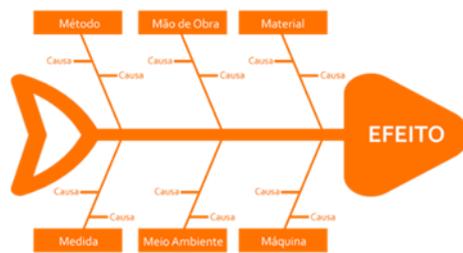
## 7 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção detalha os resultados da pesquisa diagnóstica realizada no Grupo Tawrus, apresentando as evidências que comprovam a ineficácia da comunicação interna como o principal obstáculo para a eficiência administrativa.

### 7.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORIGEM DO PROBLEMA

O problema central identificado, a comunicação ineficaz entre os setores administrativos, foi visualizado por meio do Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa). Esta ferramenta permitiu a organização das causas-raiz em categorias distintas, proporcionando uma compreensão clara e estruturada do cenário:

Figura 2. Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Diagrama de Causa e Efeito Na Prática

- **Pessoas:** A análise revelou a existência de uma comunicação centralizada em alguns gestores, gerando um gargalo na fluidez das informações. Observou-se também a falta de alinhamento entre as lideranças e uma resistência natural à troca de informações, além do pouco incentivo ao feedback, o que desmotiva a colaboração e a transparência.
- **Ferramentas:** A ausência de canais de comunicação formais, como plataformas digitais ou murais, e a falta de reuniões regulares contribuem significativamente para a desinformação e o retrabalho. O uso de ferramentas inadequadas ou inexistentes impede que as informações cheguem de forma clara e ágil a todos os envolvidos.
- **Meio Ambiente:** O ambiente físico, com setores isolados e a carência de espaços para troca de informações, reforça o problema de comunicação. A ausência de um layout que promova a interação acaba por criar barreiras físicas e psicológicas, dificultando a integração entre as equipes.

O diagnóstico detalhado, amparado pelo Diagrama de Ishikawa, revela uma significativa desconexão entre a estrutura formal da empresa e o fluxo de trabalho real. A centralização da comunicação em alguns gestores, identificada na categoria 'Pessoas', demonstra uma dificuldade na delegação e coordenação do trabalho, um desvio do ideal de fluidez processual defendido por:

Mintzberg (2003) e Maximiano (2012). Além disso, a falha em estabelecer canais formais ('Ferramentas') e a existência de setores fisicamente isolados ('Meio Ambiente') criam barreiras que impedem a colaboração e enfraquecem a cultura de transparência, indo de encontro aos princípios de clima organizacional e coesão cultural abordados por



Schein (2010) e Chiavenato (2014). Assim, os resultados indicam que a ineficiência administrativa decorre primariamente de fatores internos ligados à gestão de pessoas e à estrutura, e não apenas a fatores externos.

Com base no diagnóstico, foi elaborada uma proposta de intervenção com ações práticas e viáveis resumidas no quadro a seguir. Cada ação é uma resposta direta aos problemas identificados no Diagrama de Ishikawa.

Tabela 1. Ações Interventivas

Problema Identificado	Ação Interventiva Proposta
Falta de canais de comunicação formais e eficientes	Organização de grupos de WhatsApp por setor e a criação de murais informativos.
Falta de alinhamento entre lideranças e centralização de decisões.	Implementação de reuniões semanais curtas entre os líderes e equipes para alinhamento de tarefas.
Resistência à troca de informações e falta de feedback.	Incentivo a uma cultura de feedback e reconhecimento verbal em reuniões.
Alta rotatividade e falta de integração de novos colaboradores	Criação de um roteiro de integração simplificado e estruturado para novos funcionários.
Ambiente físico pouco colaborativo	Uso de quadros brancos e murais para centralizar informações importantes.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

## 7.2 DETALHAMENTO DAS AÇÕES INTERVENTIVAS

Cada ação proposta foi detalhada por meio da ferramenta 5W2H, que organiza de forma clara e concisa os elementos essenciais para sua implementação, demonstrando a aplicabilidade prática das soluções.

Figura 3. 5W2H





Fonte: 5W2H Publi

#### Ação 1: Organização de Grupos de WhatsApp e Murais

- O quê: Organizar grupos de WhatsApp por setor e criar murais informativos na base administrativa.
- Por quê: Melhorar o fluxo de comunicação, reduzir ruídos, evitar o retrabalho e garantir que as informações cheguem a todos os colaboradores de forma ágil.
- Quem: Líderes de cada setor e colaboradores da base administrativa.
- Quando: Implementação imediata, com acompanhamento diário.
- Onde: Na base administrativa da empresa.
- Como: Definir regras claras para o uso profissional dos grupos e atualizar os murais com informações relevantes, como metas e comunicados.
- Quanto custa: Ação de baixo custo, utilizando plataformas já existentes e materiais de escritório.

#### Ação 2: Reuniões semanais curtas

- O quê: Implementar reuniões semanais curtas entre os líderes e as equipes.
- Por quê: Promover o alinhamento de tarefas e centralizar decisões, garantindo que todos os setores estejam sincronizados em relação aos objetivos e metas.
- Quem: Líderes de cada setor e as respectivas equipes.
- Quando: Semanalmente, em horários predefinidos.
- Onde: Sala de reuniões da base administrativa.
- Como: Utilizar uma pauta objetiva e um facilitador para garantir que a reunião seja produtiva e resolva os impasses de forma ágil.
- Quanto custa: Baixo custo, exigindo apenas tempo e comprometimento.

#### Ação 3: Cultura de feedback e reconhecimento

- O quê: Incentivar uma cultura de feedback e reconhecimento verbal em reuniões.



- Por quê: Fortalecer a integração entre os setores, valorizar o trabalho dos colaboradores e aprimorar a comunicação interna, criando um ambiente mais colaborativo.

- Quem: Líderes, gestores e colaboradores em geral.
- Quando: Durante as reuniões semanais e em interações diárias.
- Onde: No ambiente de trabalho e nas reuniões de equipe.
- Como: Os líderes deverão ser capacitados para fornecer feedback construtivo e reconhecer publicamente o bom desempenho.

- Quanto custa: Ação sem custo financeiro direto, exigindo uma mudança de cultura organizacional.

#### Ação 4: Roteiro de integração para novos funcionários

- O quê: Criar um roteiro de integração simplificado e estruturado para novos funcionários.

- Por quê: Reduzir a alta rotatividade na base administrativa, garantindo que os novos colaboradores compreendam seus papéis, as expectativas e a cultura da empresa desde o início.

- Quem: Setor de Recursos Humanos (RH) em conjunto com os líderes dos setores.

- Quando: No primeiro dia de trabalho de cada novo colaborador.
- Onde: Na base administrativa da empresa.
- Como: O RH irá criar um roteiro com as principais informações sobre a empresa, organograma e um manual do novo funcionário.

- Quanto custa: Baixo custo, com a criação de materiais digitais e impressos.

#### Ação 5: Uso de quadros brancos e murais

- O quê: Uso de quadros brancos e murais para centralizar informações importantes.

- Por quê: Melhorar a fluidez da comunicação entre os setores e reduzir o retrabalho, tornando as informações acessíveis a todos de forma visual e clara.

- Quem: Todos os colaboradores da base administrativa.



- Quando: Diariamente, para atualização de informações relevantes.
- Onde: Em locais estratégicos na base administrativa, como corredores e áreas comuns.
- Como: Cada setor terá seu espaço no mural para expor informações importantes, como metas, avisos e comunicados.
- Quanto custa: Baixo custo, com a compra de quadros brancos e materiais de escritório.

### 7.3 PROPOSTA DE MÉTRICAS PARA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Para garantir a efetividade das ações propostas, é crucial monitorar seu impacto de forma sistemática. A seguir, detalhamos um plano de monitoramento específico para cada métrica, incluindo um cronograma de implementação para a proposta de intervenção:

Tabela 2. Avaliação de Resultados

Ação Proposta	Cronograma	Métrica de Avaliação	Plano de Monitoramento
Organização de Canais de Comunicação Formais	Primeiro mês	Índice de retrabalho	Mensal: O RH, em conjunto com os líderes de setor, calculará o percentual de tarefas que precisaram ser refeitas devido a falhas de comunicação. A meta é uma redução de 10% no primeiro trimestre.
Reuniões Semanais Curtas	Primeiro mês	Monitoramento do tempo de resposta	Semanal: A equipe de gestão registrará o tempo médio necessário para a resolução de demandas intersetoriais. A meta é uma redução de 15% nesse tempo nos primeiros dois meses.
Criação de uma Cultura de Feedback	Segundo mês	Pesquisa de Clima Organizacional	Semestral: A pesquisa, aplicada pelo RH, avaliará a percepção dos colaboradores sobre a clareza da comunicação e o ambiente de trabalho, comparando os resultados antes e depois da implementação das ações.
Roteiro de Integração para Novatos	Primeiro mês	Taxa de Rotatividade (turnover)	Trimestral: O RH monitorará a taxa de desligamentos voluntários dos novos colaboradores em seus três primeiros meses na empresa. A meta é uma redução de 5% no primeiro semestre.

Fonte: Elaborado pelos autores.



## **8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo, com base em uma análise aprofundada do Grupo Tawrus, buscou identificar e solucionar os problemas de comunicação e gestão interna que impactam diretamente a eficiência administrativa da empresa. A pesquisa confirmou que, apesar do crescimento da empresa e de sua reputação consolidada no mercado de segurança privada em Manaus, sua estrutura organizacional e práticas de gestão precisavam de aprimoramento para acompanhar as exigências de um ambiente de negócios cada vez mais competitivo. O trabalho demonstrou que a comunicação ineficaz atua como um gargalo, gerando retrabalho, desmotivação e impactando negativamente a produtividade.

Os objetivos propostos foram integralmente alcançados. O estudo, por meio do diagnóstico, identificou as causas da comunicação falha, utilizando ferramentas da qualidade como o Diagrama de Ishikawa para mapear as origens dos problemas. Em seguida, a pesquisa propôs um conjunto de ações de intervenção viáveis e de baixo custo, como a implementação de reuniões de alinhamento e o uso de canais de comunicação formais, que se mostraram diretamente aplicáveis à realidade da empresa. A questão central do trabalho foi respondida de forma clara e objetiva, demonstrando que a ineficácia da comunicação e a falta de alinhamento cultural entre os setores impactam diretamente a fluidez dos processos e, conseqüentemente, a eficiência administrativa. As ações propostas, ao promoverem a transparência e a colaboração, visam não apenas a melhoria dos processos, mas também o fortalecimento de uma cultura organizacional mais integrada e voltada para a colaboração.

Apesar dos resultados positivos, o estudo, por sua natureza exploratória e qualitativa, apresentou algumas limitações que podem ser superadas em trabalhos futuros. A principal delas foi o acesso restrito a dados quantitativos, o que impediu uma análise estatística aprofundada dos problemas. Diante disso, para futuras pesquisas, sugere-se a adoção de uma abordagem metodológica mista (quali-quantitativa), que permitiria não apenas compreender as percepções subjetivas dos colaboradores, mas também quantificar o impacto das falhas de comunicação em indicadores como produtividade e lucratividade. Além disso, a análise pode ser



expandida para além da base administrativa, com a investigação dos postos de vigilância da empresa (nível operacional) para obter uma visão sistêmica e holística da organização. Essa abordagem ajudaria a identificar se os problemas de comunicação são sistêmicos ou restritos a um único setor, tornando as propostas de intervenção ainda mais assertivas. Por fim, a pesquisa valida a hipótese de que investimentos em elementos intangíveis, como a cultura e a comunicação, são tão ou mais importantes para a eficiência de uma empresa quanto a tecnologia e os recursos materiais.

## 9 – REFERÊNCIAS

- AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. **Multifactor leadership questionnaire: manual and sample set.** 3. ed. Redwood City: Mind Garden, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis.** Cambridge: MIT Press, 1986.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa.** São Paulo: Pioneira, 1985.
- MAXIMIANO, Antonio Carlos. **Teoria geral da administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.