

A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR

Evandro de Andrade Fraga* E-mail: eaf0080@yahoo.com.com¹
Marcos Antônio Maia de Oliveira * E-mail: marcos.maia@fatec.sp.gov.br

RESUMO:

O presente estudo tem como objetivo destacar a importância da comunicação organizacional interna nos relacionamentos humanos, no clima organizacional e na qualidade de vida e sua contribuição na melhoria dos serviços prestados por uma Organização Policial Militar. Para ilustrar e fundamentar o tema proposto utilizou-se da pesquisa bibliográfica, com caráter multidisciplinar, que contou com a contribuição de estudos do ponto de vista teórico da administração, da linguística, psicologia social, antropologia e etnologia; do ponto de vista empírico do jornalismo, comunicação social, relações públicas, linguística e psicologia social; pesquisa documental; das observações realizadas no âmbito da CIEMER 190/1ªRPM; e de um questionário de levantamento. A conclusão do estudo resulta no reconhecimento de que há, no âmbito da organização estudada, uma preocupação da administração em se comunicar com o público interno e, desta forma, poder assegurar a coesão, o comprometimento e a possibilidade de contribuir com a melhoria da qualidade do desempenho do colaborador; e, ainda, apresenta uma sugestão para aperfeiçoar a comunicação organizacional interna.

Palavras-Chave: Comunicação Organizacional Interna. Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The present study has as objective detaches the importance of the internal organizational communication its human relationships, in organizational climate and in life quality and contribution in the improvement of the services rendered by an Military Police Organization. To illustrate and to base the proposed theme it was used bibliographical research, with multi discipline a character, that counted with the contribution of studies of the theoretical point of view of the administration, linguistics, social psychology, anthropology and ethnology; of the empiric point of view of the journalism, social communication, public relationships, linguistics and social psychology; documental researches; of the observations accomplished in the extent of CIEMER 190/1ªRPM; and of a rising questionnaire. The conclusion of the study results in the recognition that there is, in the extent of the studied organization, a concern of the administration to communicate with the internal public and, that way, to assure the cohesion, the compromising and the possibility of contributing with the improvement of the quality of the collaborator's acting; and, still, presents a suggestion to improve internal organizational communication.

Keywords: Internal organizational communication. Life quality aft work. People management.

¹ Tenente Coronel da Polícia Militar de Santa Catarina. Comandante do 9º Batalhão de Polícia Militar - <http://www.pm.sc.gov.br/noticias/9-bpm>

1 . INTRODUÇÃO

Os tempos atuais nos levam a uma reflexão sobre o nosso estilo de vida e nossa relação com o trabalho. Os novos desafios impostos pela dinamicidade da sociedade; as novas exigências de competências, entendendo esta como um mix de conhecimento, habilidade, julgamento e atitude; a velocidade das mudanças; a tecnologia; a competitividade; e os novos estilos de vida refletem no cotidiano das organizações.

Novos paradigmas, novas estratégias são lançadas pelas organizações, diariamente, com o fim de frear o caos social ou minimizar os seus efeitos. Neste contexto a Polícia Militar, organização responsável pela preservação da ordem pública, tem um papel de fundamental importância. A Central de Emergência 190 é a principal forma de acesso dos cidadãos aos serviços prestados pela Polícia Militar.

O presente estudo buscou analisar a importância estratégica da comunicação no contexto de uma organização policial militar (CIEMER 190/1ª RPM), utilizando-se de conhecimentos alicerçados e construídos a partir de estudos teóricos da administração, com ênfase em gestão de pessoas, e da comunicação social, com ênfase nos estudos das relações públicas.

O interesse pelo tema foi sendo delineado no exercício da atividade profissional do pesquisador, em suas lides diárias no CIEMER 190, este complexo centro de atendimento de emergências policiais e das mais diversas mazelas humanas. No setor administrativo, era comum ouvirmos expressões do tipo “ele não veste a camisa”, “não tem o perfil”, e “ele não está comprometido”. Por outro lado, ouvíamos dos subordinados queixas de que o trabalho era estressante, pausas e desempenho rigorosamente exigidos, que faltava reconhecimento por parte da administração e que havia excesso de cobrança dos coordenadores.

Diante destas afirmativas empíricas, e por entendermos que o verdadeiro trabalho deve permitir a integração social, viabilizar a ascensão econômica, gerar credibilidade e dar o significado a nossa existência, passamos a produzir conhecimento, inicialmente, discutindo assuntos e temas relacionados à missão, visão, valores, objetivos e metas organizacionais; em seguida a estudar o perfil ideal do colaborador da Central de Emergência 190 (CIEMER 190), diante das exigências que as atividades e funções solicitam ou determinam, e por fim passamos a estudar o processo comunicativo interno como fator estratégico de gestão, capaz de promover a motivação, o comprometimento e a qualidade de vida do público interno e desta forma contribuir para melhoria dos serviços prestados pela organização, e, por conseguinte, para melhoria da imagem e da credibilidade da Polícia Militar Catarinense.

A Central de Emergência 190, considerada como principal porta de entrada das demandas sociais à PMSC, quer seja na solicitação de serviços de ações de repressão imediata ou de ações preventivas, rondas e denúncias; de apoio; de atendimentos a acidentes de trânsito, traumas e emergências diversas; na solicitação de informações; e de auxílios diversos à comunidade, deve acompanhar e participar ativamente deste processo de mudança, notadamente, no pronto atendimento e na prestação do serviço de qualidade.

Na Central de Emergência 190, diariamente são produzidas informações que, se devidamente processadas, servirão de base para conhecimento e tomada de decisão. O policial militar que lá exerce as suas atividades deve estar motivado,

comprometido e reconhecer que o êxito organizacional depende da qualidade do envolvimento profissional, e que há uma estreita relação entre a satisfação do cidadão e a satisfação deste profissional.

O excesso de informações, a complexidade das tarefas, a necessidade da rápida adequação aos processos internos, os indicadores gerenciais de desempenho e as barreiras ao processo comunicativo são alguns dos obstáculos a serem superados à implantação da gestão estratégica da comunicação interna organizacional.

Diante do exposto, têm-se o seguinte questionamento: A comunicação organizacional interna, caracterizada de forma clara, consistente, contínua, frequente, curta, rápida e completa, com emprego adequado e sistematizado dos canais, poderá contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade?

O mecanismo público de prevenção ao crime, formado primordialmente pelas forças policiais e pelo sistema de justiça, baseado em ações de desencorajar, deter e punir o criminoso, tem, ao longo dos anos, se mostrado ineficaz diante da violência contemporânea. Como forma de se contrapor a esta situação, medidas mais eficazes passaram a ser discutidas e exigidas pela sociedade civil, pelos formuladores de políticas públicas e no mundo acadêmico, este último contando com a participação das ciências jurídicas, da antropologia, da sociologia, da criminologia e da psicologia.

Assim as organizações policiais, dentre as quais a Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, passaram a estabelecer estratégias e parcerias com organizações integrantes do mecanismo privado de prevenção, passando a atuar junto à comunidade, participando de ações junto aos pais, nas escolas, nas organizações religiosas e não-governamentais, com o fim de possibilitar a redução da motivação ao crime e a vitimização e na redução das oportunidades, com destaque ao PROERD, à Polícia Comunitária e à implantação do Termo Circunstanciado nas ocorrências de menor potencial ofensivo.

Neste sentido, um dos grandes desafios das organizações contemporâneas é poder informar, motivar e integrar os seus colaboradores através do compartilhamento de valores, da sua missão e da sua visão de futuro, com o fim de orientar suas ações para o alcance das metas e objetivos estratégicos organizacionais.

A partir das formulações acima foram consideradas três hipóteses:

1. A comunicação organizacional interna estruturada e organizada poderá contribuir para melhoria da qualidade de vida dos integrantes da Central de Emergência 190;
2. A comunicação organizacional interna poderá contribuir para melhoria do clima organizacional da Central de Emergência 190; e,
3. A comunicação organizacional interna poderá contribuir para melhoria dos serviços prestados à sociedade.

2 METODOLOGIA

Para consecução dos objetivos propostos neste estudo, com base na Fundamentação Teórica, apresenta-se a seguir, a sua caracterização, a definição de variáveis, delimitação da pesquisa (população e amostra) e as técnicas para análise e coleta dos dados.

2.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa teve apoio na pesquisa exploratória, descritiva, pesquisa bibliográfica e documental com abordagem qualitativa. O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, podendo analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos, permitindo ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos, como afirma Oliveira (1997).

As pesquisas exploratórias, de acordo com Gil (1999, p. 43), “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Explorar a organização, no caso a Central de Emergência 190, permitiu verificar fatos mais específicos que puderam ser utilizados nas propostas ao término da pesquisa. Os estudos exploratórios “têm como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa ou, ainda, para a elaboração de hipóteses” (OLIVEIRA, 1997, p. 135).

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, livros, revistas, teses, monografias, dentre outros, até meios de comunicação orais: rádio, televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, filmado ou dito sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Para a realização da análise dos dados, foram determinadas as seguintes variáveis segundo Marconi; Lakatos (1999):

- Idade;
- Sexo;
- Identificação do CIEMER 190;
- Comunicação Institucional;
- Comunicação Interna Organizacional.

A tipologia das funções exercidas quanto ao uso da Comunicação pelos profissionais pesquisados é fundamentada nos livros de Matos (2009) e Marchiori (2008)

Neste estudo levou-se em conta não a quantidade, e sim, a qualidade da pesquisa que contou com uma escolha intencional dos sujeitos, além da utilização de um instrumento de coleta de dados com perguntas abertas e fechadas.

Como tal pesquisa fundamentou-se no trabalho do Policial Militar da Central 190, os dados que foram coletados, analisados e interpretados estão ancorados nos aspectos que norteiam o uso da comunicação no contexto organizacional como instrumento estratégico de gestão.

Os sujeitos da pesquisa são policiais militares que fazem parte da Central de Emergência 190, do turno das 19h às 24h do dia 23 de julho de 2015. Estes sujeitos serão denominados, neste trabalho como Oficial (Of.), St (Subtenente), Sgt (Sargento), Cb (Cabo) e S (Soldado) – Tabela 1.

Tabela 1 – Sujeitos da Pesquisa

Graduação	Número de Sujeitos da Pesquisa
Of.	3

St.	2
Sgt.	7
Cb.	4
Sd.	14

Fonte: Dados coletados pelo autor.

A escolha dos participantes da pesquisa se deu com base nos seguintes critérios:

- Ser integrante da Central de Emergência 190;
- Fazer parte do quadro de Coordenadores, Despachantes e Telefonistas do turno das 16h às 24h. Optou-se por este turno, em particular, por este ter sido disponibilizado pela administração e de comum acordo com o pesquisador.

Os dados coletados nesta pesquisa são de dois tipos:

- Primários: dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador como requisito de sua pesquisa;
- Secundários: dados disponíveis em documentos de circulação interna da PMSC e da CIEMER190.

Os dados primários foram obtidos através de questionários. O questionário é definido [...] como técnica de investigação composta por um escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (GIL, 2002, p. 114).

Foi utilizada a técnica de observação simples nas atividades da Central 190 para complementação dos dados. Associada a outras técnicas de coleta de dados, a observação possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado, registrando uma série de vantagens, entre as quais podemos destacar, segundo Lüdke e André:

- 1 A experiência direta é sem dúvida o melhor teste de verificação da ocorrência de um determinado fenômeno;
- 2 A observação pode recorrer aos conhecimentos e experiências pessoais como auxiliares no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado;
- 3 Permite que o observador chegue mais perto da perspectiva do “sujeito” um importante alvo nas abordagens qualitativas;
- 4 São extremamente úteis para descobrir aspectos novos de um problema;
- 5 Permite a coleta de dados em situações em que é impossível outra forma de comunicação. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 34).

Os dados secundários foram obtidos pela análise de documentos de circulação restrita como relatórios e informativos cedidos pela PMSC e CIEMER 190 para a complementação da observação participante da pesquisa. A análise documental, segundo Costa, constitui uma

Os dados foram coletados no início de julho de 2015. Neste primeiro momento, foi realizado um pré-teste com três sujeitos de diferentes graduações e atividades – com duração de 1h, para um contato preliminar com profissionais e uma exposição dos objetivos da pesquisa. Os contatos com os sujeitos da pesquisa a serem entrevistados, foram feitos pessoalmente e por e-mail. A partir do retorno, foi solicitada ao superior direto do pesquisador, autorização para o estudo. Na metade de julho de 2015, as autorizações foram concedidas e, em seguida, procedeu-se à

distribuição dos questionários.

Os questionários foram respondidos no período noturno, com uma hora de duração, a própria Central 190. Desta forma, o pesquisador pôde utilizar a técnica de observação direta para complementar os dados primários. Junto ao questionário, foi anexada uma carta explicativa contendo os objetivos da pesquisa e as recomendações sobre seu preenchimento.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente artigo, como já dissemos, tem como objetivo destacar a importância da comunicação organizacional interna nos relacionamentos humanos, no clima organizacional e na qualidade de vida, e a sua contribuição na melhoria dos serviços prestados por uma Organização Policial Militar.

No desenvolvimento deste trabalho daremos ênfase aos processos comunicativos organizacionais, numa abordagem voltada às áreas da administração, com ênfase na gestão de pessoas, e da comunicação social, com ênfase nos estudos teóricos das relações públicas.

Desta forma, será desenvolvida uma revisão da literatura, estruturando-a em tópicos, com destaque para: comunicação humana e organizacional; comunicação interna e a sua função motivacional; e comunicação interna e qualidade de vida no trabalho.

3.1 Comunicação Humana

Segundo Robbins, (2008, p. 233), o processo de comunicação é composto de 7 (sete) partes: a fonte da comunicação; a codificação; a mensagem; o canal; a decodificação; o receptor; o ruído e o feedback. Os relacionamentos e as atividades humanas são procedidos de uma comunicação. Neste sentido, a comunicação desempenha um vasto conjunto de funções indispensáveis à própria natureza da existência humana e está relacionada a todos os fenômenos psicossociais.

A comunicação é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos. Literalmente nada acontece sem que haja prévia comunicação. Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal. (MATOS, 2009, p. 2)

Desta forma, só há comunicação quando, de alguma forma o conteúdo da mensagem é interpretado pelo receptor, ou quando é observada uma resposta ao efeito da mensagem pelo receptor, o que denominamos de feedback; do contrário, não há comunicação, apenas informação.

A comunicação humana existe entre duas pessoas quando elas conseguem se encontrar ou reencontrar. Quando a comunicação se estabelece mal ou não se realiza entre pessoas que estão juntas, ou entre grupos, nós dizemos que há: filtragem, ruídos e bloqueios. (MINICUCCI, 1995, p. 249)

3.2 Comunicação Organizacional

Alicerçados no conceito de estudos extraídos no campo da comunicação social, notadamente de estudos relacionados à área das relações públicas, destaca-se, que: “ a comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina

que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global” (Kunsch, 2003, p.149).

Por ser um fenômeno complexo, Baldissera afirma

A comunicação organizacional compreende qualquer fluxo de sentidos (em disputa/construção) que se atualizam nos diferentes contextos, desde que, de alguma forma ou algum grau, possam ser qualificados como do âmbito das relações organizacionais. (BALDISSERA, 2008, p. 170)

Na concepção de Kunsch (2008), a comunicação organizacional pode ser considerada em três dimensões: humana, instrumental e estratégica.

a) Dimensão humana: a comunicação tem que ser entendida como parte inerente da natureza das organizações. Estas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para a sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo.

b) Dimensão instrumental: é a mais presente e predominante nas organizações. Neste contexto, a comunicação é vista e trabalhada como transmissão de informações e considerada como um canal ou via de envio de informações. O foco está nas mídias internas e externas.

c) Dimensão estratégica: a comunicação é considerada como fator estratégico de resultados que agrega valor à organização, aos negócios e como parte integrante de gestão das empresas. As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente.

3.3 A Comunicação Interna Organizacional

A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo aos seus funcionários, e neste contexto passa a ter um papel fundamental na criação da cultura colaborativa e na formação de um saber coletivo.

Neste sentido, Kunsch (2003) destaca que:

A importância reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade total dos produtos, ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização. (KUNSCH, 2003, p. 159)

Marchiori (2008) propõe um conceito de gestão da comunicação interna, que engloba a comunicação administrativa e posiciona a comunicação interna como mola propulsora da realidade interna da empresa:

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre as lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso pelas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter vida a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2008, p. 215)

A participação eficaz e produtiva do colaborador está ligada diretamente à qualidade da informação que ele recebe no interior da organização. Neste sentido esforços devem ser realizados, na tentativa de permitir a aproximação e a integração entre as redes formais e informais, e desta forma minimizar os efeitos negativos dos boatos.

3.4 Comunicação Interna e a sua Função Motivacional

A comunicação interna tem uma função motivadora à medida que a organização permita a realização constante de feedbacks. A comunicação interna sistematizada permitirá que o colaborador, dentro dos valores organizacionais, se expresse, conhecendo sua opinião, sonhos e sentimentos.

Quando trabalhamos em um ambiente em que não há confiança, nós nos sentimos vigiados e não valorizados. Um relacionamento de desconfiança gera maus sentimentos e maus pensamentos, além de dificultar a interação. Quando a relação entre o chefe e os funcionários é baseada em pressões, cobranças excessivas e ameaças, gerando com isto tensão, insegurança e medo, a criatividade fica bloqueada. (O'DONNELL, 2006, p. 72)

A comunicação interna é um importante fator de satisfação do público interno, principalmente se forem utilizados os meios adequados; objetiva, com um foco bem definido, que estimule a participação. Neste sentido, o líder, o gestor, possui uma função de grande responsabilidade, pois o seu estilo de gestão e o tratamento justo, aliados às boas condições de trabalho, determinarão o grau de satisfação do colaborador.

Os gestores, de maneira geral, devem se preocupar com o clima organizacional, realizando sistematicamente reuniões com as equipes de serviço para mensurá-lo, identificando novas necessidades e expectativas por parte dos seus colaboradores. Nessas reuniões poderão ser difundidos os novos objetivos e metas a serem atingidas, estabelecendo-os em conformidade com a capacidade dos colaboradores.

As organizações estão vivenciando momentos de insatisfação generalizada, em todos os níveis e serviços. Insatisfação com as políticas salariais adotadas, com os critérios de avaliação implantados, com a perda do sentimento de pertença, e tantos outros. Exercitar o diálogo e direcioná-lo para o alcance da satisfação com o trabalho, com a convivência interna e com outros anseios são desafios dos comunicadores no plano interno das organizações; eis, portanto, um dos grandes desafios dos líderes e administradores.

3.5 Comunicação Interna e a Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma necessidade do ser humano. Devemos ter cuidados especiais com aquele profissional que apresentar sinais de irritabilidade e agressividade, que podem dar origem ao estresse. O colaborador estressado, ao estabelecer uma comunicação, certamente não alcançará os objetivos, o que poderá resultar em prejuízo à comunicação, dificuldades no relacionamento interno e externo, e o mau atendimento ao público.

O aumento do absentismo e dos acidentes no trabalho; diminuição da eficácia, da eficiência, da produtividade; déficit da qualidade dos produtos e serviços; deterioração da imagem da empresa; e despesas com os afastamentos por problemas de saúde, são alguns dos efeitos provocados nas organizações que negligenciam o acompanhamento dos aspectos relacionados à QVT.

Do mesmo modo, o surgimento de doenças cardiovasculares, osteomusculares, distúrbios do sono, distúrbios digestivos, obesidade, diabetes, afecções dermatológicas, depressões, fobias, síndrome do pânico, neuroses traumáticas e alcoolismo são alguns dos efeitos sobre a saúde do profissional.

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for

pobre, conduzirá a alienação do empregado e a insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, comportamentos contraproducentes [...] (CHIAVENATO, 2008, p. 488)

Uma organização bem-sucedida deve possuir uma cultura organizacional do bem-estar coletivo ancorada na prevenção de riscos para a saúde, segurança e conforto dos empregados, no desenvolvimento profissional e na valorização da função social da empresa.

Desta forma, como afirma Chiavenato (2008, p. 490), “a QVT é essencial na criação de um espírito de cidadania organizacional como nos programas de qualidade total nas organizações”. A política de comunicação interna deve proporcionar a alavancagem das ações de QVT, fortalecendo os canais existentes, criando canais alternativos, incrementando a integração dos empregados e disseminando informações que propiciem o clima organizacional positivo.

São as pessoas que contribuem para o sucesso da organização e somente elas podem atribuir o pensamento sistêmico e se adaptar com mudanças que o ambiente externo impõe. O êxito das organizações depende, cada vez mais, da qualidade e do envolvimento dos colaboradores.

4 A POLÍCIA MILITAR, SUA MISSÃO CONSTITUCIONAL E A CENTRAL 190

Com o advento da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, as instituições que compõem o sistema de segurança pública e, em particular, as Polícias Militares, tiveram suas atribuições e competências ampliadas, notadamente com a introdução, no referido diploma legal, das expressões “polícia ostensiva” e “preservação da Ordem Pública”, conforme o Art. 144, *caput* e seu § 5º, transcrito abaixo:

Art.144 A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - Polícia federal;

II - Polícia rodoviária federal;

III - Polícia ferroviária federal;

IV - Polícias civis;

V - Polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil. (BRASIL, 1988).

A doutrina nos mostra que a preservação da Ordem Pública dá-se em dois momentos distintos, o primeiro na existência da situação de normalidade, assegurada por ações preventivas através do exercício da Polícia Ostensiva (manutenção); e o segundo momento quando ocorre uma situação de anormalidade ou quebra da ordem pública, que deve ser restabelecida através de ações de Polícia Ostensiva repressivas imediatas (restauração), normalmente tendo início com as comunicações originadas de contatos ao CIEMER 190.

No plano estadual, temos a Constituição do Estado de Santa Catarina que define as atribuições da Polícia Militar em seus Artigos 105 e 107, conforme segue:

Art. 105 – A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I – Polícia Civil;

II – Polícia Militar;

III – Corpo de Bombeiros Militar;

IV - Instituto Geral de Perícias.

1º - A lei disciplinará a organização, a competência, o funcionamento e os efetivos dos órgãos responsáveis pela segurança pública do Estado, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades.

[...]

Art. 107 – À Polícia Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e disciplina, subordinada ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

I – exercer a polícia ostensiva relacionada com:

- a) a preservação da ordem e da segurança pública;
 - b) o radiopatrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial;
 - c) o patrulhamento rodoviário;
 - d) a guarda e a fiscalização das florestas e dos mananciais;
 - e) a guarda e a fiscalização do trânsito urbano;
 - f) a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;
 - g) a proteção do meio ambiente;
 - h) a garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicas, especialmente da área fazendária, sanitária. De proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural;
- II – cooperar com órgãos de defesa civil; e
- III – atuar preventivamente como força de dissuasão e repressivamente como de restauração da ordem pública.

Acompanhando as práticas modernas de gestão, em 2005, o Comando Geral da PMSC lançou o Plano Estratégico da PMSC, definindo em seus fundamentos a missão, visão e valores da Instituição como as intenções e aspirações da organização. (PMSC, 2005, p. 11-13). A missão da Polícia Militar de Santa Catarina é “proporcionar segurança ao cidadão, preservando a ordem pública através de ações de polícia ostensiva, de forma integrada com a sociedade, visando o exercício pleno da cidadania”.

A Polícia Militar, adequando-se às novas exigências e necessidades da sociedade, bem como objetivando integrar os órgãos de serviços públicos na área de segurança pública, através da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado, centralizou o atendimento de chamados de emergência, instalando a Central Integrada Emergência 190, em 2001, na área da 1ª Região de Polícia Militar, unindo os serviços de emergência da Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros Militar, passando a designação de COPOM para Emergência 190.

Através da Diretriz de Procedimento Permanente Nº 006/2002/Comdo G, do Comando Geral da Polícia Militar, estabeleceu normas, atribuições e procedimentos à gestão das atividades desenvolvidas pelo serviço Emergência 190. Esta diretriz conceitua que o serviço Emergência 190 destina-se exclusivamente ao recebimento e atendimento de chamadas de emergência, comunicação de atos delituosos e/ou situações críticas que ofereçam risco à vida, ao patrimônio e à incolumidade pública. Também define as atividades a serem desenvolvidas no serviço Emergência 190, desde as do Chefe da Central, passando pelos coordenadores, despachantes e os atendentes.

Atualmente, a Central Emergência 190 da 1ª Região de Polícia Militar, região da Grande Florianópolis, possui em quadro de efetivo 01 Tenente Coronel PM como Chefe da Central, um Major PM e 07 praças nas seções de expediente administrativo; na Sala de Operações, divididos em equipes, 01 Major, 04 Capitães e 60 praças (Subtenentes, sargentos, cabos e soldados), que exercem as funções de Coordenadores, Despachantes e Atendentes (telefonistas).

5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados se inicia com a descrição da observação participante do pesquisador, seguida da descrição e análise das respostas obtidas a cada uma das perguntas do questionário. Para uma melhor apresentação dos resultados, o instrumento foi dividido em três partes, a saber:

- 1) Identificação: nome, idade, sexo, nível de formação, curso de graduação e ano de conclusão do curso, instituição;
- 2) Processo Comunicacional; e,
- 3) Comunicação Organizacional (institucional, administrativa e interna).

5.1 Identificação dos Sujeitos da Pesquisa

As primeiras perguntas tiveram o propósito de identificar os sujeitos da pesquisa, sendo analisados dados relativos à sua escolaridade, formação e atuação profissional. Quando analisada a faixa etária desses profissionais, verifica-se uma maior concentração na faixa de 31 a 40 anos, correspondendo a 47% do total. Os participantes entre 41 e 50 anos representaram 30%; e aqueles entre 20 a 30 anos, representaram 14%. Já a faixa de mais de 51 anos, representa 3%. (Tabela 2). Este dado foi analisado com o objetivo de suscitar as demais questões de cunho pessoal, principalmente aquelas que designam o tempo de serviço no CIEMER 190, por exemplo.

Tabela 2 – Faixa Etária dos Sujeitos da Pesquisa

Idade	N. de participantes	%
20 a 30	6	14
31 a 40	14	47
41 a 50	9	30
Mais de 51	1	3

Fonte: Dados coletados pelos autores.

Percebe-se, assim, uma distribuição equitativa na idade dos participantes, que varia entre 20 e 40 anos. A faixa etária com maior número de participantes é aquela que varia entre 31 e 40 anos, estando de acordo com os dados apresentados na Tabela 2.

Considerando os dados coletados no questionário, a maioria dos sujeitos é casada (22 sujeitos, o qual totaliza 73%), 8 solteiros, o que representa 27%. Com relação ao nível de escolaridade, 20 participantes (ou seja, 67%) possuem Ensino Médio Completo, 06 participantes (20%) possuem Nível Superior, 04 participantes possuem Nível Superior com Especialização (13%), e nenhum dos entrevistados possui curso de Mestrado ou Doutorado.

Percebe-se que o tempo de serviço dos participantes no CIEMER 190 varia entre dois e doze anos. Onze participantes (ou seja, 38%) trabalham entre 6 a 10 anos, 08 participantes (28%) trabalham de 3 a 5 anos, 05 participantes (17%) trabalham acima de 11 anos, assim como 05 participantes (17%) trabalham de 0 a 2 anos. Já quanto à função exercida o setor conta com 13 despachantes (43%) do efetivo no turno pesquisado, 07 telefonistas (23%), 06 Despachantes/Telefonistas (20%), 02 Coordenadores e 02 Administradores (7%).

Os sujeitos que fazem parte do processo comunicacional são na sua maioria soldados, com idade entre 31 a 40 anos (47%), homens, casados (73%), com nível

satisfatório de escolaridade (Ensino Médio). A maioria (38%) trabalha no CIEMER 190 há mais de 5 anos na função de Despachante. Tal função, Despachante, destaca-se por ser aquela que reúne 02 (dois) processos comunicativos importantes, entender a mensagem registrada pelo atendente e enviar e receber as mensagens estabelecidas com as guarnições que atenderão as ocorrências, ou seja, o processo comunicativo realizado entre o emissor e o receptor, que traduz a mensagem (decodifica) e a transfere para uma ação – atendimento.

Estes dados permitem afirmar que há uma baixa rotatividade dos participantes. Alguns participantes justificaram seu tempo de trabalho no CIEMER 190 por um longo período, tendo como base na ótima escala de serviço e a facilidade de adaptação as atividades desenvolvidas.

5.2. Processo Comunicacional

Neste item, a análise dos dados focalizou alguns pontos em torno dos sujeitos de pesquisa quanto ao processo comunicacional: o sentimento de organização, através do compartilhamento de missão, visão e valores no âmbito da PMSC, a integração no CIEMER e a integração interpessoal.

Quanto ao compartilhamento da Missão da PMSC, todos os participantes da pesquisa responderam que a conhecem. Em contrapartida, 12 participantes (40%) informaram não conhecer a Visão e Valores da PMSC. Aqueles sujeitos que responderam à questão de forma positiva sintetizaram estes entendimentos institucionais com algumas palavras-chaves de forma satisfatória, conforme o Quadro 1.

Missão	Visão	Valores
Segurança Pública	Relações Humanas	Relações Humanas
Preservação da ordem pública	Calor Humano	Calor Humano
Manter a ordem pública	Hierarquia e disciplina	Hierarquia e disciplina
Proteção à pessoa e ao patrimônio	Ética, excelência e profissionalismo	Ética, excelência e profissionalismo
Polícia ostensiva		
Policiamento ostensivo		
Segurança da Comunidade		

Quadro 1 - Palavras-chaves atribuídas aos participantes quanto ao Entendimento Institucional da PMSC

Fonte: Dados coletados pelos autores

Tais premissas reforçam o que assevera Minicucci (1995) quando destaca que a comunicação humana varia de acordo com os instrumentos utilizados para estabelecer contato com o outro; com as pessoas em processo de comunicação; e, ainda com os objetivos em vista. E o entendimento do sentimento de organização se faz necessário para um melhor aprimoramento do trabalho organizacional intra (dentro) e intergrupos (entre grupos).

A consciência e compartilhamento do processo comunicacional entre os sujeitos da pesquisa representa para muitos autores, como se pôde comprovar no

Referencial Teórico com Kunch (2008), Matos (2009) e Marchiori (2008), para citar alguns, como uma evidência da integração organizacional.

Destaca-se tal fato, pois através de uma comunicação integrada, numa perspectiva abrangente e complexa, o entendimento institucional deixa de ser uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica, isto é, passa a agregar valor à organização, contribuindo, por conseguinte, no cumprimento da missão, na consecução dos seus objetivos globais (visão), na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir o seu ideário.

Observa-se, assim, que estes participantes conhecem a Missão, Visão e Valores da PMSC por atuarem mais diretamente com a sociedade, seja como atendentes, despachantes ou coordenadores, pois utilizam alguns canais de discussão interna como fonte de informações variadas, considerando que tais fontes têm como proposta proporcionar a todos os profissionais da CIEMER 190 espaços para troca de informações, experiências, materiais técnicos, ideias e sugestões.

Machiori (2008) e Torquato (2008) reforçam tais prerrogativas quando comentam que a comunicação interna, quando planejada, funciona como uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre as lideranças e funcionários, pois oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso pelas atitudes das pessoas.

Na questão aberta (número 9) que abordava as principais atividades desenvolvidas na CIEMER 190, todos os participantes contribuíram, destacando tais atividades e demonstrando conhecimento sobre sua atuação como principal porta de acesso da população aos serviços da PM; atender chamadas de emergências quando da quebra da ordem pública; orientação ao público em geral; atendimento a acidentes e calamidades públicas; despachos de viaturas, agilidade no atendimento ao cidadão.

5. 3. Comunicação Organizacional Interna

As demais questões (10 a 43) abordam a integração interpessoal, com destaque para os círculos de relacionamento dentro da organização e o sentimento de interdependência na execução do trabalho. Nesta parte do questionário, objetivou-se conhecer a visão dos sujeitos da pesquisa quanto ao nível de comunicação institucional presente no CIEMER 190 sobre o viés dos valores organizacionais (opinião, sonhos e medos), em que, o respondente expressa sua opinião através de variáveis fechadas do tipo: Concordo Plenamente, Concordo, Regular, Discordo e Discordo Totalmente, fazendo-se uma junção dos modelos propostos por Marchiori (2008) e Matos (2009).

O'Donnel (2006) reforça tais proposições do pesquisador ao comentar que, quando trabalhamos em um ambiente em que não há confiança, nós nos sentimos vigiados e não valorizados. Um relacionamento de desconfiança gera maus sentimentos e maus pensamentos, além de dificultar a interação. Deste modo, as análises que seguem uma função de grande responsabilidade, pois dependendo do estilo de gestão e tratamento dispensados, aliados às boas condições de trabalho, poder-se-á determinar e/ou melhorar o grau de satisfação de cada colaborador.

Os dados dessa análise permitem inferir que há uma sincronicidade na comunicação no CIEMER 190. Algo que passa, primordialmente, pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos, e que os gestores da comunicação (superiores e mesmo subordinados), ao desenvolverem uma atitude positiva em relação à comunicação organizacional, valorizam a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa.

Observando os dados como um todo, pode-se dizer que, de uma maneira geral, existe a preocupação dos gestores com o clima organizacional, ao realizarem sistematicamente reuniões com as equipes de serviço, identificando novas necessidades, melhorando as já existentes, expectativas por parte dos sujeitos da pesquisa, algo confirmado com o alto índice da variável CONCORDO nas questões.

Do ponto de vista da comunicação administrativa praticada no CIEMER 190, destacam-se a comunicação oral e escrita. Tais dados se justificam, principalmente conforme Robbins (2008) pela rapidez e possibilidade de feedback da comunicação oral e, pela possibilidade de controle e uso das redes formais de comunicação interna como: cartas internas, memorandos, informações armazenadas em bancos de dados e reuniões de departamento, da comunicação escrita. Estes canais de comunicação foram analisados do ponto de vista cultural – climas internos; administrativo – documentos internos; social – relações públicas e tecnológico; segundo os critérios de Torquato (2008).

Os dados analisados permitem inferir que a política de comunicação administrativa do CIEMER 190 proporciona, felizmente, a alavancagem das ações de qualidade de vida no setor, fortalecendo os canais existentes de comunicação, criando canais alternativos e incrementando a integração dos sujeitos, pois nas reuniões, por exemplo, são difundidos os novos objetivos e metas a serem atingidas, estabelecendo-os em conformidade com a capacitação de cada um.

Destaca-se que a principal barreira no processo comunicativo no CIEMER 190, segundo os participantes da pesquisa, refere-se às informações imprecisas e parciais. Conforme Kunch (2003), tal fato ocorre, devido à percepção seletiva dos integrantes. O fato se agrava com a necessidade dos profissionais de outras OPMs realizarem hora extra, para fins de estímulo operacional no CIEMER190, e as informações, por vezes repassadas, não estão totalmente estruturadas, o que dificulta o entendimento, principalmente pela fragmentação e distorções que provocam dúvidas.

Os dados analisados permitem inferir que o excesso e sobrecarga de informações, sobretudo aqueles de toda ordem e nas mais variadas formas, fazem com que se proliferem papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis que provocam a saturação dos envolvidos, no sentido de prejudicar o entendimento da mensagem – principalmente pela falta de seleção e de prioridades. Para Torquato (2008), “a comunicação se excede na abordagem operacional”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procuramos, neste trabalho, analisar a importância da comunicação organizacional interna no contexto de uma Organização Policial Militar, tendo como base a Central de Atendimento de Emergência 190 da 1ª Região de Polícia Militar. A CIEMER 190, como a central está sendo habitualmente designada, constitui-se a principal porta de entrada dos serviços prestados pela Polícia Militar ao cidadão catarinense e àqueles que nos visitam. Os atendimentos são muito diversificados, quer seja na prestação de informações, no atendimento de emergências policiais e de bombeiros.

Desenvolvemos a nossa pesquisa principalmente com o fim de desmistificar jargões comumente empregados na caserna, dentre os quais: “vestir a camisa; não é comprometido; não serve; e não tem o perfil”. A escolha da comunicação interna como fator motivacional e elemento de promoção da qualidade de vida no trabalho,

da melhoria do clima organizacional, capaz de permitir a aprendizagem organizacional, o compartilhamento de objetivos, foi por demais desafiador; afinal, as pessoas que compõem a organização de certa forma apresentam, ainda, alguma resistência.

Os dias atuais exigem respostas mais efetivas dos organismos policiais às expectativas e necessidades das comunidades e assim novos paradigmas são verificados, onde somente a sensibilização dos profissionais da segurança pública e o seu devido preparo é que serão capazes de encontrar as soluções mais adequadas ao contexto.

Na CIEMER 190 da 1ª/RPM, os canais ou meios de comunicação interna empregados com maior frequência são a CI (comunicação interna), notas de instrução e ordens de serviço. A disseminação se dá através do quadro mural, das comunicações face a face, das reuniões e do uso do correio eletrônico. São empregados também o telefone, o fax, a internet e a intranet. Quanto à adequação, todos os meios citados estão adequados à realidade da organização.

Quanto às principais barreiras existentes ao processo comunicativo da CIEMER 190, a pesquisa apontou que as informações imprecisas e parciais, devido às características de fragmentação, distorção e sonegação, possibilitam muitas dúvidas e incertezas. Observamos ainda que a CIEMER 190 não tem um setor ou pessoa responsável em avaliar e controlar o processo da comunicação organizacional interna. Por outro lado, a atual administração tem se empenhado em proporcionar um ambiente de convívio harmonioso e agradável, fortalecendo os relacionamentos internos e permitindo o fácil acesso ao Chefe da CIEMER 190 e aos seus colaboradores da administração. A administração implantou a “caixa de sugestões”.

São frequentes também os feedbacks às demandas registradas na caixa de sugestões. A prática do feedback apresenta vários problemas de ordem interna (no preparo das pessoas) e cultural (organizacional e individual), através das diversidades de crenças, valores, objetivos e contexto. As ações de comunicação interna têm por finalidade proporcionar melhorias às condições de trabalho do colaborador, de forma a estabelecer um vínculo que propicie o seu crescimento pessoal e profissional e que venha a resultar na prestação do serviço, com valor agregado, reconhecido pela sociedade.

A comunicação interna também proporciona a possibilidade de melhorar o capital humano, suas competências, nas dimensões do conhecimento, habilidade, julgamento e atitude. O conhecimento dos colaboradores da CIEMER é tácito, sobretudo, baseado nas suas experiências, e a sua transferência não possui um padrão. O conhecimento explícito, normatizado, por sua vez, é muito aplicado. Os processos de assimilação, adaptação e acomodação do conhecimento, em muitos casos, ainda não refletem numa mudança de atitude de boa parte dos colaboradores. Na justificativa do nosso trabalho, destacamos que a pesquisa seria importante para a Corporação, pois a comunicação interna poderia motivar e buscar o comprometimento do público interno, e, através da melhoria dos serviços prestados à comunidade, poderia contribuir para solidificar a imagem e a credibilidade da PMSC. Este propósito também foi atingido pelo reconhecimento dos integrantes da CIEMER 190, sujeitos da pesquisa, mas estes acreditam que deve haver melhoras.

Por outro lado, mesmo a comunicação interna sendo reconhecida como imprescindível nas organizações como instrumento de gestão, na construção e no fortalecimento dos relacionamentos com o público interno, a pesquisa aponta que as

comunicações estão muito limitadas ao caráter administrativo. Este trabalho, por ser exploratório, pode servir de base para outros estudos, tendo em vista que a abordagem da comunicação como instrumento de gestão na administração pública com características militares ainda é pequeno. Neste sentido, se faz necessário um estudo complementar que viabilize a construção de plano de comunicação para o CIEMER 190 da 1ª/RPM.

6.1 Sugestões e Recomendações

Ao final deste estudo pode-se sugerir e recomendar:

- 1) Manter o estímulo à comunicação face a face através do diálogo, em conversas, reuniões, ao assumir e sair de serviços e “portas-abertas”;
- 2) sistematizar caixa de sugestões, disponibilizando os resultados;
- 3) organizar o quadro mural, colocando as mensagens, obedecendo a atualidade, a periodicidade, a universalidade e a difusão coletiva;
- 4) estimular a criação de um jornal interno do CIEMER 190;
- 5) disponibilizar e-mails pessoais da Instituição a todos os integrantes do CIEMER 190, possibilitando a criação de um grupo específico, com o fim de estabelecer mais um canal de comunicação interna;
- 6) criar um programa de reconhecimento que contemple o policial destaque do mês, concedendo-lhe um elogio ou comenda;
- 7) criar um programa de envolvimento entre os colaboradores com o fim de atualizar processos e procedimentos internos;
- 8) criar uma cultura de avaliação de desempenho, que contemple o ser humano e não o recurso, possibilitando que o avaliado possa melhorar o seu desempenho;
- 9) organizar um programa de instrução, onde inicialmente serão tratados assuntos internos à Instituição, com abordagens sistemáticas da missão constitucional, dos fundamentos do planejamento estratégico (negócio, valores, missão e visão) e as principais ações desenvolvidas pelas OPM's que compõe a 1ª/RPM;
- 10) estabelecer como data comemorativa interna da CIEMER 190, da 1ª/RPM, o dia 14 de dezembro, realizando uma solenidade militar e um evento desportivo;
- 11) promover eventos festivos com os familiares (Natal, Páscoa, Dias das Crianças);
- 12) destacar nos meios de comunicação interna as datas de aniversários do colaborador, dia das mães, dia dos pais, dia do policial militar (21 de abril), dia da telefonista (dia 29 de junho), dia do bombeiro (dia 2 de julho);
- 13) promover e participar de campanhas relacionadas ao emprego correto da voz (no dia 16 de abril é comemorado o dia mundial da voz);
- 14) promover ações que melhorem a qualidade de vida do colaborador, através da prevenção das doenças, tais como: lesão por esforço repetitivo (LER), distúrbio osteomoleculares relacionados ao trabalho (DORT), obesidade, hipertensão arterial, tabagismo e alcoolismo;
- 15) estimular a prática da atividade física; e
- 16) introduzir, nas rotinas diárias da CIEMER 190, a prática da ginástica laboral.

6. REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação organizacional no contexto das organizações**. São Caetano, SP: Difusão, 2008. p. 149-177.
- BRASIL. Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Elsevier, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compactada. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Recursos humanos**: edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- COSTA, Marília. M. R. D., Sistema de informação para a administração municipal: o caso da AMAVI - Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí. Florianópolis. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional**: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões. São Paulo: [USP], [200-]. p. 1-19. (mimeo).
- _____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano, SP: Difusão, 2008. cap. 8, p.169-192.
- _____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano, SP: Difusão, 2008. cap. 10, p.207-224.
- _____. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP: Difusão, 2008.
- _____. O relato de uma experiência e a proposta de um instrumento qualitativo de pesquisa na área de cultura e comunicação organizacional. In: _____. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano, SP: Difusão, 2008. cap. 16, p.309-336.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: - 3. ed. - São Paulo: Futura, 2000.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo.- 2.ed.- Barueri, SP, 2009.

MATTOS, Maria Ângela. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação organizacional no contexto das organizações**. São Caetano, SP: Difusão, 2008. p. 17-37.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 1995.

O'DONELL, Ken. **Valores humanos no trabalho – Da parede para a prática**. São Paulo: Gente, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. Revisão Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira, 1997.

POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA. Diretriz de procedimento permanente Nº 006/2002 Cmdo G. **Diretriz de ação operacional na área do serviço 190**. Florianópolis, SC: PMSC, 2002.

_____. **Relatório de perfis profissiográficos**: CIEMER 190. Florianópolis, SC: CESIEP, 2007.

RETI, Andrea Huggard-Caine. **O segredo de cuidar das pessoas**: experiências do cotidiano para gerenciar melhor e aumentar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ROBBIS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTA CATARINA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, SC: Assembléia Legislativa, 1989.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura – poder – comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2008.

O conteúdo relatado e as opiniões emitidas pelos autores dos artigos e trabalhos são de sua exclusiva responsabilidade, não refletindo necessariamente a opinião do Conselho Editorial e Colaboradores da Revista FATEC Guarulhos: Gestão, Tecnologia & Inovação.