



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS – VII GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PAULO RIK LIRA DANIEL**

**COMUNICAÇÃO INTERNA NO SERVIÇO MILITAR: UM ESTUDO DE CASO NO  
3º BATALHÃO DE POLÍCIA DA PARAÍBA**

**PATOS – PB  
2017**

**PAULO RIK LIRA DANIEL**

**COMUNICAÇÃO INTERNA NO SERVIÇO MILITAR: UM ESTUDO DE CASO NO  
3º BATALHÃO DE POLÍCIA DA PARAÍBA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba, como parte  
dos requisitos, para obtenção do grau Bacharel  
em Administração da referida instituição.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador: Prof. Esp. Joacio de Oliveira Costa

**PATOS - PB  
2017**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

D184c Daniel, Paulo Rik Lira  
Comunicação interna no Serviço Militar [manuscrito] : um estudo de caso no 3º Batalhão de Polícia Militar da Paraíba / Paulo rik Lira Daniel. - 2017.  
65 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação: Prof. Esp. Joacio de Oliveira Costa, CCEA".

1. Comunicação interna. 2. Polícia Militar. 3. Missão da Polícia Militar. I. Título.

21. ed. CDD 658.45

PAULO RIK LIRA DANIEL


COMUNICAÇÃO INTERNA NO SERVIÇO MILITAR: UM ESTUDO DE CASO NO 3º  
BATALHÃO DE POLÍCIA DA PARAÍBA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba, como parte  
dos requisitos, para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração da referida  
instituição.

Área de concentração: Recursos Humanos

Aprovada em:   /  /  .

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Esp. Joacio de Oliveira Costa (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Esp. Geovaneto Vilar de Oliveira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Msc. Francisco Kleveny Soares da Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Ao meu pai (em memória) e à minha mãe por serem os fundadores do processo dos meus conhecimentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiro a Deus, por me encorajar mesmo nos momentos de dificuldades e fazer de mim uma pessoa persistente e determinada para com os meus objetivos.

À minha esposa Anne Kercia, que sempre esteve ao meu lado durante esses anos de luta, contribuindo bastante para o meu desenvolvimento não só pessoal mas também profissional.

Ao meu pai Luiz Laurindo Lira (em memória) e à minha Mãe Severina Daniel Lira, que são os responsáveis por proporcionarem a educação necessária para que eu chegasse até aqui.

Às minhas irmãs e aos meus cunhados que sempre me incentivaram e acreditaram na minha ascensão como estudante.

Aos professores do Curso de Administração da UEPB, em especial, Joacio de Oliveira Costa, meu orientador, que contribuiu para o meu aprendizado durante o curso e também para realização deste trabalho.

Aos colegas de classe pelos momentos de alegria, e também de dificuldades, os quais nos proporcionaram eternas amizades.

“A coisa mais importante na comunicação  
é ouvir o que não está sendo dito”.

Peter Drucker

## RESUMO

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para as organizações manterem um diálogo permanente entre seus colaboradores na perspectiva de favorecer a disseminação das metas, da missão, da visão, e dos valores da organização, favorecendo uma interação entre estes que possibilitam uma atuação alinhada com as estratégias organizacionais. O presente trabalho tem como objetivo analisar os processos de comunicação interna do Terceiro Batalhão de Polícia Militar da Paraíba, identificando os elementos que o compõem e a integração entre os setores administrativos. Para o alcance dos objetivos, utilizou-se de uma abordagem quantitativa, tendo por base um questionário de Medeiros (2006) que viabilizou o levantamento de dados no tocante ao perfil dos policiais, a sinergia entre eles e a dinâmica dos setores administrativos a fim de explorar e descrever o processo de comunicação interna desenvolvido na unidade policial. Concluiu-se que processos de comunicação são fundamentais para a comunicação entre os membros da unidade policial, pois proporcionam a integração das seções de serviço e norteiam as ações dos membros da organização para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Porém, existem ainda paradigmas a serem quebrados como uma melhor interação entre gestores e colaboradores para que o 3º BPM/PB desempenhe sua missão institucional com eficiência e eficácia.

**Palavras-Chave:** Comunicação Interna. Polícia Militar. Missão. Objetivos.

## **ABSTRACT**

Internal communication is a strategic tool for organizations to maintain a permanent dialogue among their employees in order to promote the dissemination of the organization's goals, mission, vision, and values, favoring an interaction between these organizations that allow them to act in line with Organizational strategies. The present work aims to analyze the internal communication processes of the Third Military Police Battalion of Paraíba, identifying the elements that compose it and the integration among the administrative sectors. In order to reach the objectives, a quantitative approach was used, based on a questionnaire by Medeiros (2006), which enabled data collection regarding the police profile, the synergy between them and the dynamics of the administrative sectors in order to Explore and describe the internal communication process developed in the police unit. It was concluded that communication processes are fundamental for communication among members of the police unit, since they provide the integration of the service sections and guide the actions of the members of the organization in order to reach the established goals and objectives. However, there are still paradigms to be broken as a better interaction between managers and employees so that the 3rd BPM / PB performs its institutional mission with efficiency and effectiveness.

Keywords: Internal Communication. Military police. Mission. Goals.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade.....	35
Gráfico 2 - Gênero.....	35
Gráfico 3 - Estado civil.....	36
Gráfico 4 - Grau de instrução.....	37
Gráfico 5 - Tempo de serviço no 3º BPM/PB.....	37
Gráfico 6 - Situação funcional.....	38
Gráfico 7 - Área de atuação no 3º BPM/PB.....	39
Gráfico 8 - Conhecimento da missão institucional.....	40
Gráfico 9 - Interação entre policiais nos setores do 3ºBPM.....	43
Gráfico 10 - Interação entre os policiais no 3º BPM/PM.....	44
Gráfico 11 - Nível do Fluxo de informações.....	45
Gráfico 12 - Canais de comunicação.....	46
Gráfico 13 - Eficiência e eficácia na comunicação.....	47
Gráfico 14 - A riqueza dos canais de comunicação.....	48
Gráfico 15 - A importância da comunicação entre os setores e policiais do 3º BPM/PB.....	49
Gráfico 16 - Falhas na comunicação.....	49
Gráfico 17 - comunicação com os superiores.....	50
Gráfico 18 - comunicação formal e informal.....	51
Gráfico 19 - Feedback.....	51

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do processo de comunicação.....	18
Figura 2 Eficiência e eficácia na comunicação .....	20
Figura 3 - A riqueza dos canais de comunicação .....	21
Figura 4 - Terceiro Batalhão de Polícia Militar da Paraíba.....	28
Figura 5 Brasões da PMPB e 3º BPM-PB.....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CF	Constituição Federal
LC	Lei Complementar
MIV	Manual de Identificação Visual
OPM	Organização Policial Militar
PMPB	Polícia Militar da Paraíba
BPM/PB	Batalhão de Polícia Militar da Paraíba



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Referencial Teórico .....</b>	<b>16</b>
2.1 Comunicação .....	16
2.2. Funções da comunicação .....	17
2.3 Processos de comunicação .....	18
2.4 Eficácia e eficiência nos processos de comunicação .....	19
2.5 Canais de comunicação .....	20
2.6 Barreiras à comunicação.....	22
2.7 Comunicação organizacional.....	23
2.8 Comunicação interna .....	24
2.8 Comunicação interna nas policias militares .....	25
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>26</b>
3.1 histórico .....	27
3.1.1 Estrutura da PMPB .....	28
3.1.2 Missão da PMPB .....	28
3.1.3 Visão (proposta) .....	29
3.1.4 Logomarca .....	29
3.2 Descrição do objeto de estudo .....	29
<b>4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>30</b>
4.1 Tipo de pesquisa .....	31
4.2 Método de abordagem .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.3 Cenário e local .....	32
4.4 Universo e critérios de inclusão e exclusão.....	33
4.5 Instrumento de coleta de dados .....	33
4.6 Análise dos dados .....	34
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>

5.1 Perfil dos participantes .....	35
5.2 Integração organizacional.....	39
5.3 Análise da comunicação interna .....	45
<b>6. CONCLUSÕES E PROPOSTA .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas são seres indissociáveis das organizações, seja ela pública ou privada, com estrutura organizacional simples ou complexa, pois são elas as responsáveis por desempenhar as diversas funções que existem dentro e fora das organizações. É notável que diante desse binômio, organização-colaborador, acontecem diversos modelos de comunicação, haja vista ser uma ferramenta essencial para o convívio entre seres vivos.

Este trabalho enfatiza a comunicação interna, a qual é pouco utilizada de forma estratégica, pois existe uma grande negligência quanto à sua implementação nas organizações, mas que é de fundamental importância para a sobrevivência das instituições (FORATO; PAIATO, 2013). Embora algumas organizações não tratem a comunicação interna como um importante ativo organizacional, é por meio dela que é possível integrar todos os setores de um ambiente de trabalho, tornando assim, comum aos membros da organização os objetivos e metas que foram estabelecidos para o alcance de sua visão e para a implementação de suas estratégias.

O conteúdo da comunicação interna deve estabelecer um canal direto com os colaboradores a fim de manter um diálogo permanente entre as pessoas na perspectiva de favorecer a disseminação das metas, da missão, da visão, dos valores da organização. Para que a comunicação destes elementos seja eficaz, é necessário que se tenha o conhecimento das possíveis barreiras que podem interferir nos processos (SANTANA; TIBURCIO, 2014).

A disseminação das informações norteia a atuação dos colaboradores e, conseqüentemente, da própria organização em si. Neste contexto, considerou-se oportuno realizar um estudo sobre comunicação interna em uma instituição de Polícia Militar, uma vez que o processo de comunicação é visto pela natureza dos serviços prestados de segurança pública, como essencial para uma atuação de excelência dos mesmos. Neste intento, tem-se como provocação o seguinte questionamento: **Como é desenvolvido o processo de comunicação interna no Terceiro Batalhão de Polícia Militar da Paraíba?**

Esta organização faz parte da Polícia Militar do Estado da Paraíba que é uma instituição autônoma, pois tem dotação orçamentária própria assim como administrativa, vinculada à Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social. Segundo a lei complementar nº 87 de 02 de dezembro de 2008, o Terceiro batalhão de Polícia Militar da Paraíba é uma unidade operacional, voltada para o desenvolvimento do policiamento ostensivo e preventivo.

Este trabalho, portanto tem, como objetivo analisar o processo de comunicação interna do terceiro Batalhão de Polícia Militar da Paraíba, ressaltando que o fluxo de informações é

indispensável para a atividade de policiamento empregado, uma vez que para a aplicação do policiamento operacional, o batalhão necessita da atividade meio que é desempenhada pelos seus setores administrativos visando dar suporte à atividade fim, o serviço operacional. Nesses setores, os policiais desenvolvem atividades de recursos humanos, finanças, estatísticas, inteligência policial, relações públicas, educação e formação. Na prerrogativa de alcançar o objetivo supracitado, têm-se como propósitos: identificar os elementos que compõem o processo de comunicação interna do Terceiro Batalhão de Polícia Militar da Paraíba, analisar como funciona a integração entre os policiais e os departamentos do 3º BPM-PB e compreender como as informações são compartilhadas dentro da organização.

A escolha do tema justifica-se pela importância da comunicação interna não só para as instituições públicas, mas também para a sociedade que depende dos seus serviços. Quando bem desempenhada, sobretudo pelos intermediários dos serviços, aqueles que lidam com o fluxo de informações que norteiam as ações de segurança pública, a comunicação interna impacta na qualidade do serviço prestado à sociedade, tornando comum a linguagem entre policiais e sociedade no tocante aos seus anseios por segurança pública.

No que se refere à contribuição científica, o trabalho busca desenvolver uma reflexão sobre a comunicação organizacional interna em instituições militares e públicas, haja vista o tema ainda ser pouco discutido e abordado pelas instituições de ensino e pesquisadores. Isso faz com que o pesquisador deste trabalho se sinta motivado a aprofundar os estudos na área da comunicação interna em seu ambiente de trabalho, Terceiro Batalhão de Polícia Militar do Estado da Paraíba.

Então, este trabalho está disposto da seguinte forma: na primeira seção, foi realizada uma revisão bibliográfica no que diz respeito à comunicação organizacional, interna e como ela se desenvolve em instituições policiais militares; em seguida, um estudo sobre o objeto escolhido ressaltando suas características; na terceira seção, abordaram-se os aspectos metodológicos que foram fundamentais para a análise dos dados referentes ao 3º BPM/PB dispostos na quarta seção e, por fim, foram explanadas as conclusões no que tange à comunicação interna na unidade policial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMUNICAÇÃO

A importância da comunicação está atrelada à necessidade de que os seres humanos têm de integração social. Como seres sociáveis, apresentam uma capacidade de se comunicarem que norteiam a harmonia das relações existentes em todos os ambientes e organizações nos quais estão inseridos.

Carneiro *et al* (2014, p.13) tratam a comunicação enquanto uma “relação estabelecida pela transmissão de estímulos e pelas respostas provocadas. É um processo voluntário, ou, não pelo qual dois agentes transmitem e/ou recebem mensagens”. Logo, para que se estabeleça uma comunicação é necessário que duas ou mais pessoas tenham a capacidade de transmitir uma mensagem através de um código e que esta possa ser decodificada por um receptor que é responsável por emitir uma feedback.

Laurindo; Mafra (2010, p.238) ao referir-se sobre a comunicação afirma que é por meio desta “que se constrói um entendimento comum entre membros da sociedade, as pessoas precisam se comunicar trocar, ideias, aprender, discutir, tomar decisões, tornar algo comum”. Os autores entendem a comunicação como algo indispensável para que as pessoas vivam em sociedade, trata-se do artifício necessário para a superação de entraves comum as relações humanas.

É por meio da troca e compreensão das informações que as organizações podem mostrar aos colaboradores quais são seus objetivos e metas, alinhando e integrando as atividades a serem desempenhadas por cada membro que a compõe. É em decorrência da comunicação que os seres humanos partilham diferentes informações, entre eles, fazendo do ato de se comunicar algo indispensável para se viver em sociedade. GOERL; JUNIOR; PAULA; TEIXEIRA; ZANOTO, 2013).

Porém, a prática de se comunicar citada por alguns autores difere de somente passar a informação a um receptor, porque a partir do momento em que se informa algo, não necessariamente quer dizer que houve um entendimento por parte do receptor ou até mesmo a certeza de que a informação foi transmitida de maneira correta por parte do emissor. Na comunicação, existe um canal pelo qual a mensagem percorre e, após o decodificador recebê-la, deve retroalimentar o veículo mostrando que compreendeu a informação transmitida. (SANTANA E TIBURCIO, 2014).

Observa-se no posicionamento dos autores que a comunicação vai além do simples ato de transmitir, participar e compartilhar a informação. É necessário que o emissor da

mensagem obtenha um feedback a respeito do que o receptor compreendeu sobre a informação repassada. Portanto, quando houver um ciclo onde se possa existir uma troca de informações, as pessoas estarão diante de um modelo de comunicação e poderão exercer as funções inerentes a esta ferramenta.

## 2.2. FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

No que concerne aos relacionamentos entre pessoas e grupos nas organizações, a comunicação pode exercer diversas funções, ressaltando que elas têm como recurso principal, os seres humanos que estão sempre influenciando e sendo influenciados pela maneira como se comunicam. Dentre as inúmeras funções que a comunicação exerce nos relacionamentos de pessoas, grupos e organizações quatro podem ser destacadas: controle, motivação, expressão emocional e informação (CHIAVENATO, 2014).

A função controle diz respeito à capacidade de influenciar as pessoas para que cumpram suas atividades dentro de uma organização. Ela associa-se a uma escala hierárquica onde cada membro pode estar subordinado, assim como pode exercer a função de controle, orientando sobre a política de trabalho da instituição. Também pode existir um controle informal dentro de grupos em que um comunica ao outro o que deve ser feito durante o trabalho. (RIBAS; SALIM, 2013).

A comunicação também funciona como uma ferramenta de motivação, por meio dela os líderes conseguem elevar a autoestima dos seus liderados norteando-os, assim, para o alcance dos objetivos e metas da organização. Ela gera motivação a partir do momento em que os colaboradores sentem-se integrados à organização e têm ciência de que se espera algo positivo no desempenho de suas atividades. (BITTENCOURT *ET AL*, 2012).

Quando os funcionários não são integrados ao planejamento da empresa ou não tem conhecimento de sua importância para a instituição, muitas vezes também insatisfeitos com o ambiente de trabalho, expressam seus sentimentos através da comunicação com outros pares da função que ele exerce, podendo as informações inerentes a insatisfação chegar ao conhecimento dos gestores. Segundo Chiavenato (2014), a comunicação é um meio de expressão emocional, pois é através dela que os seres humanos demonstram quando estão insatisfeitos com algo, inclusive a respeito da organização em que estão inseridos.

A outra função corrobora com as três aqui mencionadas que é a de informar; ela é responsável por dar suporte aos membros de uma organização na hora de tomar decisões em relação às atividades que desempenham em seus trabalhos, ela fornece dados importantes para o curso das ações nas instituições (CHIAVENATO, 2014; RIBAS; SALIM, 2013).

Pode-se concluir que apesar de cada função ter sua finalidade, elas permanecem interligadas durante os processos de comunicação. Cada membro da organização ora motiva, ora expressa suas emoções, exerce também a função de controle, está sempre buscando informar e ser informado. Estas funções enriquecem as estruturas de comunicação servindo como ferramentas para uma gestão com foco na integração dos membros da organização.

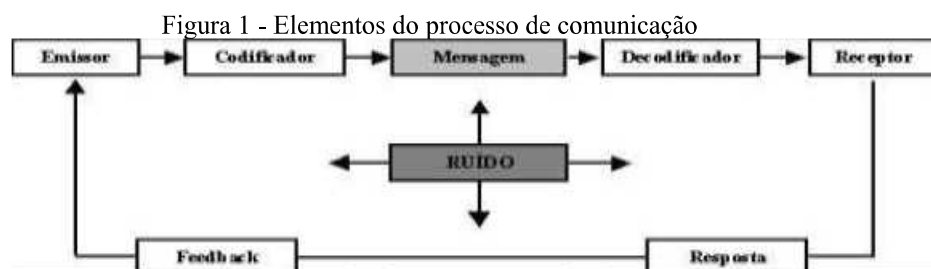
### 2.3 PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é vista como processo que, além da sinergia entre suas funções, para que seja eficaz, necessita de uma integração de todos os membros das organizações, colaboradores, gestores, fornecedores, clientes ou cidadãos, a fim de que todos possam falar uma mesma linguagem, no mínimo compreensível a todos os atores que fazem parte da rede de relacionamento organizacional.

Churchill e Peter (2012 *apud* Valdivino 2014, p.39) explicam que “o processo de comunicação é estabelecido a partir da transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira”. Entende-se que a mensagem deve passar pelo canal de comunicação e no momento em que o receptor decodificá-la, deve retroalimentar o canal novamente mostrando que entendeu a informação.

Kotler e Keller (2012 *apud* Valdivino 2014, p.39) reforçam que “é necessário que o emissor tenha a definição de quais públicos deseja impactar e que tipo de estímulos busca despertar através da mensagem”. É possível despertar esses estímulos por meio das funções da comunicação sendo que os envolvidos no processo de comunicação informam, motivam e controlam outras pessoas ou grupos, influenciando nas decisões de cada um.

Existem alguns modelos de processo de comunicação que são compostos de elementos indispensáveis para uma boa interação entre membros de uma sociedade e/ou organização tanto pública como privada. Para desenvolver um trabalho de comunicação eficaz, é importante compreender os principais elementos que compõem um processo de comunicação. (KOTLER E KELLER, 2012 *APUD* VALDIVINO 2014).



Fonte: Kotler e Keller (2012 *apud* Valdivino 2014, p.40).

Considerando os elementos do processo de comunicação propostos por Kotler e Keller (2012 *apud* Valdivino 2014, p.40), como ilustrado na figura 1, têm-se o processo de comunicação composto por um emissor responsável por transmitir a mensagem seja verbal, através de caracteres, símbolos, ou não verbal onde a mensagem é transmitida por gestos e expressões faciais. No outro extremo, a figura ressalta o papel exercido pelo receptor que decodifica a mensagem, ou seja, interpreta os códigos enviados. Em seguida, o responsável por receber a mensagem deve dar a resposta, feedback, ao emissor. O modelo ainda evidencia alguns ruídos que são as falhas na comunicação, as quais podem ser provocadas por diversas situações, barreiras físicas ou pessoais.

## 2.4 EFICÁCIA E EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Para minimizar os ruídos na comunicação, o ideal é que se adote modelos eficazes, resultando, assim, em um bi direcionamento entre o emissor e receptor, ou seja, uma via de mão dupla. O destinatário é responsável por decodificar a mensagem e desenvolver o feedback acerca do que compreendeu. Este processo passa a ser eficiente e eficaz quando o receptor decodifica a mensagem e sua percepção do conteúdo se aproxima o máximo da repassada pelo emissor. (CHIAVENATO, 2014).

Para Torquato (2015), a eficiência na comunicação está relacionada à potencialidade, de um lado do emissor de afetar outras pessoas motivando-as, ao mesmo tempo em que tem habilidade para decodificar e receber as informações de outras pessoas quando existem interesses que tragam benefícios para sua organização. Por isso, é importante que o colaborador desenvolva aptidões tanto para informar quanto para receber as informações.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), pode-se distinguir eficiência de eficácia da seguinte maneira: a primeira trata dos meios utilizados para alcançar uma interlocução, seria no caso os canais de comunicação, e-mails, conversas face a face, rádios, murais, boletins entre outros. Já a eficácia busca uma comunicação com significado, ou seja, não se trata só de transmitir a mensagem, mas de informar algo que tenha qualidade. Na tabela acima, é possível observar um modelo de comunicação padrão no que se refere à eficiência e à eficácia, proposto pelo autor.

A figura a seguir, ilustra esta diferenciação entre a comunicação eficaz e eficiente. Isto porque existem algumas peculiaridades no processo de comunicação que torna a mensagem além de compreensível com o menor risco de equívocos, graças ao canal utilizado.



Figura 2 Eficiência e eficácia na comunicação

Comunicação Eficiente	Comunicação Eficaz
• O emissor fala bem	• A mensagem é clara e objetiva
• O canal não tem ruído	• O significado é consoante
• O canal é o meio mais apropriado	• O destinatário compreende a mensagem
• A mensagem é clara e objetiva	• A comunicação é completada
• O receptor funciona bem	• A mensagem torna-se comum
• O destinatário ouve bem	• O destinatário devolve retroação
• Não há ruídos ou barulhos	• O significado da mensagem é o mesmo
• O relacionamento entre emissor e destinatário é excelente	• A mensagem transmitida produz alguma consequência

Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2014)

Diante do exposto, pode-se concluir que para que a comunicação seja eficiente, o emissor tem que ter a habilidade de falar bem e lidar com os instrumentos de comunicação que estão a sua disposição, o canal deve ser o mais apropriado possível para o envio de uma determinada mensagem, assim como o receptor tem que ter uma percepção adequada do que está sendo codificando. No que se refere a uma comunicação eficaz, a mensagem deve ser objetiva, ou seja, deve alcançar todos os envolvidos na organização no que diz respeito a suas atribuições, a linguagem tem que ser comum a todos, o feedback é indispensável para se obter uma comunicação eficaz.

## 2.5 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Para que o processo de comunicação ocorra, são necessários canais que facilitem a troca de informações de maneira eficiente e eficaz, cada empresa ou instituição pública tem seus próprios canais de comunicação. Segundo Carneiro *et al* (2014, p.7). “O canal de comunicação é o suporte de difusão da informação, um meio intermediário de expressão capaz de transmitir mensagens e atingir o receptor, que a recebe e interpreta”.

Esses canais de informação possuem duas características, sendo estas, formais e informais que influenciam diretamente no desempenho das atividades e, conseqüentemente, nos resultados alcançados pela organização. Os canais formais de comunicação fluem dentro da cadeia de comando de acordo com a responsabilidade de cada membro da organização, pois, existe um respeito à hierarquia organizacional, ( CHIAVENATO, 2014).

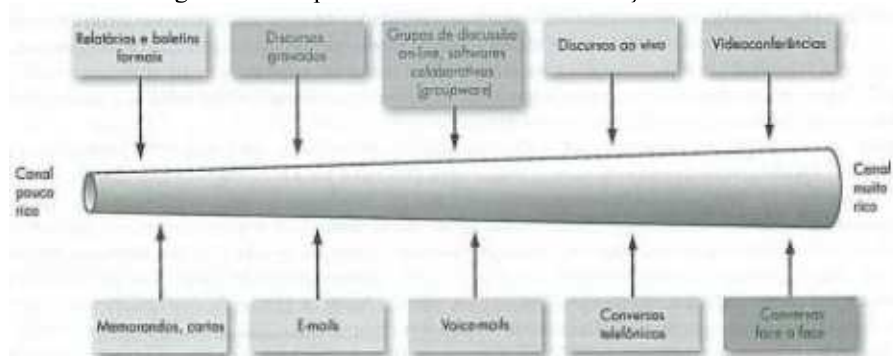
Quanto aos canais de comunicação informais, entende-se que “representam a rede de comunicação, não oficial, que complementa os canais formais, este tipo de canal gera ruídos”.

(SANTANA; TIBURCIO, 2013, p.7). No entanto, não se pode dizer que pelo fato de existirem alguns canais informais dentro das organizações e por estes muitas vezes comprometerem a comunicação, estas se tornem inoperantes, pois esse tipo de comunicação é salutar ao clima organizacional.

As organizações geralmente possuem mais de um canal de comunicação, sendo eles utilizados de acordo com suas necessidades durante as atividades desempenhadas no dia-a-dia. Estes canais, além de informais e formais, possuem um nível de hierarquia quanto à importância e à agilidade de cada um no fluxo das mensagens que é de fundamental importância para a tomada de decisão independente do membro da empresa ou instituição.

A riqueza da mídia está diretamente ligada à velocidade e à capacidade de transmissão de dados, o volume e a variedade de informações que podem ser transmitidas durante um tempo. O canal de comunicação pode ser considerado muito rico quando tem suporte para enviar muitos sinais, através da comunicação verbal e não verbal. (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Figura 3 - A riqueza dos canais de comunicação



Fonte: Robins (2005, apud Waechter, et al, 2013, p.6)

Neste modelo de canais de comunicação, entende-se que os relatórios, cartas e memorandos têm um grau de riqueza muito baixo em relação a videoconferências e conversas face a face. Fica claro que quanto maior a interação entre os interlocutores da conversa mais eficiente e eficaz vai ser a comunicação. Para Waechter, *et al* (2013,p.6) “a qualidade da comunicação está, portanto, intimamente ligada à forma com que o emissor facilitará conhecimentos àquele que é o receptor assim como a quantidade de saberes facilitados”.

Segundo Carniello; Querido; Oliveira, (2011) o sucesso e a eficiência dos processos de comunicação de uma determinada organização vão depender diretamente do canal de comunicação escolhido e da informação que vai ser enviada por ele. Portanto, a fim de facilitar a compreensão da mensagem enviada, os interlocutores devem escolher canais de comunicação que facilitem a recepção.

## 2.6 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Nos processos de comunicação podem surgir barreiras que afetam os elementos que o compõem, fazendo com que ele se torne comprometido, levando muitas vezes o gestor e os colaboradores da organização a tomar decisões erradas. De acordo com Carneiro; Chaves; Neto; Pech, (2014, p.14) “Barreiras são elementos que interferem e distorcem o processo de comunicação, dificultando, ou impedindo o correto entendimento entre o emissor e o receptor”.

Já para Daychoum (2016, p. 22).

Barreiras são geralmente hábitos de natureza pessoal tanto do emissor quanto do receptor, que intervêm no processo de comunicação e que o afetam profundamente, fazendo com que a mensagem tal como é enviada se torne diferente da mensagem tal como é recebida.

O emissor e o receptor acabam sendo os mais apontados pelos autores como responsáveis pela barreira no processo de comunicação podendo essas barreiras acontecerem por muitos motivos, cultural, regional em que os interlocutores utilizam linguagens coloquiais, idiomas diferentes, percepção equivocada dos códigos enviados pelo emissor, falta de habilidade para operar os instrumentos de comunicação, equipamentos obsoletos entre outros. No entanto, outros aspectos devem ser levados em consideração quanto aos tipos de barreiras que interferem nos processos de comunicação.

Daychoum (2016, p. 23) cita alguns tipos de barreiras à comunicação humana, destacando:

1. Barreiras pessoais- são interferências que decorrem das limitações, das emoções e dos valores humanos de cada pessoa;
2. Barreiras físicas – São as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação;
3. Barreiras Semânticas – São as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita.

Em relação às causas da existência destas barreiras, Chaves *et al* (2014, p.14) afirmam que estas “podem ser causadas por diversos agentes e fatores: emissores, receptores, ambiente de trabalho, barreiras organizacionais e técnicas”.

Diante do que foi apresentado pelos autores, observa-se que os emissores causam barreiras à comunicação no momento em que fazem escolha de canais errados para transmitir a mensagem, assim como escolha de caracteres e sinais inadequados. Já, os receptores causam ruídos quando estão desatentos ao processo ou são preconceituosos quanto à mensagem repassada e quando acreditam que têm conhecimento suficiente sobre a mensagem transmitida.

Mesmo que os agentes responsáveis pela comunicação tenham total conhecimento e segurança a respeito do processo de comunicação, eles dependem ainda da estrutura da organização que é fundamental para uma comunicação eficiente e eficaz, haja vista, as dificuldades que surgem devido as barreiras físicas. Espaço físico, distância entre os interlocutores, ocorrências locais e ruídos ambientais (DAYCHOUM, 2016).

No que tange às barreiras à comunicação, conclui-se que é necessário que os gestores responsáveis por realizar o planejamento organizacional tenham conhecimento integral do processo de comunicação, observando cada elemento que o compõe para minimizar o acontecimento de ruídos na comunicação.

## 2.7 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Um processo de comunicação bem estruturado dentro das organizações e que seja eficiente e eficaz ajuda a minimizar as barreiras que possam existir. Esse processo é fundamental no suporte à comunicação organizacional que visa à integração entre os membros que participam de uma organização, ou seja, aproximar clientes, parceiros, fornecedores ou cidadãos no caso da administração pública.

Para Barbosa; Favero; Silva (2015) a interação entre os diversos segmentos de comunicação e seus participantes constitui a comunicação organizacional; por conseguinte, ela serve de referência para todo o planejamento estratégico de uma organização, no qual estão elencados os objetivos e metas da organização.

Os fluxos de informações nas organizações podem ser descritos de diversas maneiras, destacando-se os que funcionam de cima para baixo onde os gestores informam a respeito dos objetivos e metas que devem ser alcançados pelos colaboradores, esse fluxo geralmente é rígido, há certa imposição e autocracia no repasse das informações. .

No tocante ao fluxo de comunicação ascendente, os funcionários têm oportunidade de informar através de relatórios os objetivos alcançados e também contribuir para a tomada de decisão dos gestores, municiando-os com informações relevantes no alcance da missão e visão da organização. Existe ainda o fluxo horizontal onde membros de um mesmo nível hierárquico trocam informações e solucionam problemas de acordo com suas competências.

A comunicação organizacional pode ser formal (oriunda da administração, estrategicamente, transmitindo informações e diretrizes) ou informal (desenvolvida espontaneamente entre membros de uma organização) e funciona a vários níveis: descendente (do topo para a base), ascendente (da base para o topo), horizontal (entre pares do mesmo nível hierárquico) e lateral (entre elementos de níveis diferentes dentro da hierarquia). (FERNANDES; SEBASTIÃO. 2015 p. 3).

Os autores focam na comunicação interna e administrativa levando em consideração as comunicações formais e informais, mas a comunicação organizacional vai além do ambiente interno de uma organização. Martinuzo (2013) conceitua a comunicação organizacional como sendo o intercâmbio de informações que é feito no ambiente interno e externo das organizações com os diversos públicos–alvo, visando à produção da imagem/reputação organizacional.

Observa-se que, além da comunicação interna, as empresas ou instituições públicas devem almejar cada vez mais o relacionamento profissional e amigável com os agentes do ambiente externo, clientes fornecedores e parceiros da organização que são de fundamental importância para a sua existência. Para Rodrigues (2013 p. 09,10).

O sistema da comunicação abrange a comunicação de marketing, relações públicas, relações com investidores e comunicações com funcionários, mas também incluem as comunicações institucionais que uma organização realiza com o objetivo de influenciar a forma como as questões são estruturadas e o debate público do que daí advém.

A partir disso, percebe-se que a comunicação organizacional vai além de uma visão limitada e restrita ao processo de comunicação interno de uma organização. Ela abrange de uma forma macro todas as atividades de comunicação que envolvem um instituição, seja ela pública ou privada, levando em consideração desde o emissor de uma mensagem no processo interno até o feedback do cliente ou cidadão no caso da administração pública.

## 2.8 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna tem como propósito a integração dos meios de comunicação no ambiente interno das empresas e instituições públicas a fim de facilitar o conhecimento de todos os membros que fazem parte dessas organizações a respeito do planejamento estratégico que definem os objetivos e metas a serem alcançados. Segundo Barbosa; Favero; Silva (2015, p.7) “a comunicação interna engloba todos os membros de uma organização. Se, em qualquer processo administrativo, a comunicação for estabelecida de forma adequada e correta, trará resultados positivos para a organização”.

A comunicação interna é entendida como um processo de natureza bidirecional, que permite ao colaborador estar informado e promover sua tomada de ação, podendo ainda ser potenciadora de vantagem competitiva quando se verificar um alinhamento da gestão com objetivos organizacionais (BRANCO, 2013, P.30).

Na atual conjuntura das organizações, é impossível que se tenha um processo de comunicação eficiente e eficaz, caso não haja uma boa comunicação interna, pois é necessário

que todos se determinem de acordo com os objetivos a serem alcançados pelas organizações, assim como uma interação entre os setores administrativos que a compõem. Logo, este modelo de comunicação deve ser claro para todos os colaboradores da empresa. Desse modo a utilização de canais de comunicação e linguagens que sejam comuns ao entendimento de todos. Segundo Magrini *et al* ( 2013, p. 6), as organizações buscam “promover canais de comunicação interna claros e abertos em todos os níveis e segmentos da organização, visando favorecer uma correta compreensão de seus ambientes e objetivos”.

Para Sebastião e Fernandes (2015, p.4), “a comunicação interna deve ser dinâmica para possibilitar a partilha de valores para estimularem, desta forma, a integração das pessoas e o reconhecimento de seu trabalho.” A partir do momento em que há uma interação entre os membros das organizações, eles vão se sentir importantes para estas, pois sabem que a função que desempenham é indispensável para os processos de produção de serviços ou produtos.

A comunicação interna tem sido utilizada dentro das organizações para atrair e reter os clientes internos, trata-se da difusão do conceito de endomarketing. Inclusive para Almeida *et al* (2016), o endomarketing tem como objetivo fazer com que os colaboradores, denominados por ele como clientes internos sejam transformados em seus primeiros clientes, buscando mantê-los sempre motivados no ambiente de trabalho a fim de que os colaboradores passem uma mensagem positiva da empresa para o público externo. Portanto, quando os gestores conseguem integrar os funcionários como primeiro público-alvo da organização, eles passam a serem grandes aliados ao sucesso, deixando de ser meros colaboradores e passando a ser de fato responsáveis pelo bom posicionamento da empresa ou instituição pública diante do mercado.

## 2.8 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS POLÍCIAS MILITARES

As Polícias Militares dos Estados brasileiros não se diferem de outras instituições públicas ou empresas privadas no que tange ao alcance de seus objetivos, elas dependem da comunicação para tal. Trata-se de uma importante ferramenta de gestão indispensável para que se preste um serviço contínuo à sociedade. (ALVES; BASTIDE; KLEIN, 2012). Por meio da comunicação, é possível uma integração dos setores administrativos que existe dentro dos batalhões de polícia, podendo ser citados aqui os setores que integram os batalhões da Polícia Militar da Paraíba, sendo eles: setor de gestão de pessoas, setor de relações públicas, setor de planejamento, setor de inteligência, setor de ouvidoria ao cidadão, setor de ensino e estatística, setor que formula as escalas de serviços e setor de comunicação.

Para que essas unidades policiais obtenham sucesso no desenvolvimento de suas funções, é necessário que os profissionais de segurança desempenhem suas atividades de modo que elas estejam alinhadas ao planejamento estratégico da organização. Os integrantes dos batalhões precisam saber o que se passa dentro de suas unidades de serviço no tocante às metas, aos objetivos, à visão e à missão da instituição (IGNACIO, 2016).

Essa canalização das seções que existe dentro dos batalhões de polícia e a interação entre os policiais são os fatores responsáveis por trazer uma satisfação tanto para os clientes internos, os policiais que dependem da troca de informações dentro da unidade policial, assim como para os clientes externos, os cidadãos que asseiam por uma segurança pública de qualidade. É evidente que o atendimento às necessidades da sociedade é consequência do bom desempenho das atividades internas de um batalhão de polícia. Se os policiais tem o conhecimento da missão e estão munidos das informações necessárias, pelo fato de existir uma comunicação eficiente e eficaz, eles vão prestar um serviço de qualidade.

Observa-se que para a prestação de um serviço eficiente e efetivo, as Polícias Militares dos Estados brasileiros devem superar alguns desafios a fim de se alcançar os objetivos e metas por meio de uma comunicação integrada. Fraga e Oliveira (2016) consideram, como desafios das gestões contemporâneas, a informação, a motivação e integração dos colaboradores através de um compartilhamento dos elementos do planejamento estratégico das corporações militares. Pensamento que corrobora com o de Alves; Bastide; Klein (2012, p. 1) “uma das maiores dificuldades das organizações é fazer com que as informações alcancem os colaboradores de forma clara”.

Diante disso, pode-se ressaltar que as instituições militares, precisam dar maiores suporte aos seus servidores para que estes possam se comunicar da melhor maneira possível, tornando os processos de comunicação mais transparentes. Para que os instrumentos de comunicação funcionem nas polícias militares, é salutar que haja integração, envolvimento, colaboração e compromisso dos envolvidos, seja o emissor ou o receptor. Por outro lado, os policiais devem ser bons profissionais de segurança pública, pois, diante de um processo comunicativo, estão lidando com pessoas que a partir da comunicação percebem uma imagem da instituição. (FERREIRA, 2014; IGNACIO, 2016).

Pode-se concluir que, apesar das dificuldades, as organizações policiais militares devem desenvolver processos de comunicação que possibilitem a integração de todos os servidores responsáveis em desenvolver ações que tragam uma sensação de segurança pública para os cidadãos, alcançando, assim, seu objetivo maior que é a preservação da ordem pública.

### 3. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

#### 3.1 HISTÓRICO

A Polícia Militar paraibana é uma instituição que hoje desempenha o policiamento ostensivo e preventivo no território da Paraíba, e tem como seu principal cliente o cidadão que anseia por uma pacificação social no dia-a-dia. É uma instituição que tem suas atribuições regulamentadas em leis, destacando-se a Constituição Federal Brasileira que acolhe a milícia paraibana em seu texto:

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: V- polícias militares e corpo de bombeiros militares (CF, 1988).

A CF/88 ainda no art. 144 nos parágrafos 5º e 6º deixou evidente a missão constitucional das polícias militares do Brasil independente de Estado ou Território dos quais fazem parte. Os legisladores afirmam que compete à polícia militar o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, afirma ainda que são forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro e estão subordinadas aos seus respectivos governadores de Estado.

No entanto, mesmo sendo recepcionada pela Constituição Federal do ano de 1988, a Polícia Militar do Estado da Paraíba tem origem ainda no século XIX, passando por diversos acontecimentos históricos em que precisou atuar tanto na defesa do território nacional como na preservação da ordem pública estadual.

Conforme Silva (2012), a criação da polícia militar da Paraíba surge como consequência da instituição da Guarda Nacional por força de lei em 18 de agosto de 1831 pelo então Ministro da Justiça Padre Antônio Diogo Feijó. No mesmo documento, ficou facultado às Províncias criarem seus corpos policiais para agirem na manutenção da ordem pública.

A Paraíba inicialmente não manifestou interesse de criar sua força policial, mas assim que o Padre Galdino da Costa Vilar assumiu a presidência da Província paraibana tratou de instituir um órgão que fosse capaz de suprir a demanda por segurança pública. A formalização desse órgão foi possível depois de uma discussão no conselho provincial, pois não existia uma assembleia legislativa na Paraíba. E por meio de uma resolução publicada em ata no dia 03 de fevereiro de 1832 criou-se o Corpo de Guardas Municipais permanentes que seria composto por efetivo de 50 homens, 15 a cavalo e 35 a pé; sua missão inicial era fazer a guarda da cadeia e rondas na capital paraibana (LIMA, 2000).



### 3.1.1 ESTRUTURA DA PMPB

Hoje, denomina-se Polícia Militar da Paraíba essa instituição que se encaminha para dois séculos de existência, atribui-se a ela a responsabilidade pelo policiamento preventivo e ostensivo, que conta com uma estrutura organizacional regulamentada segundo a lei complementar nº 87, de 02 de dezembro de 2008 que traz no seu preâmbulo o texto que: “dispõe sobre a organização Estrutural e Funcional da Polícia Militar do Estado da Paraíba e determina outras providências” (LC/87, 2008), (PARAIBA).

A LC/87 (2008), específica como a Polícia Militar encontra-se distribuída no território paraibano através de seus Órgãos Estratégicos, Comando geral, Subcomando geral, Estado Maior, Comandos Regionais, Corregedorias, Ouvidorias, Assessorias, Comissões e Procuradoria jurídica. Existem também as diretorias responsáveis por dar suporte aos órgãos estratégicos e aos órgãos de execução. Elas estão divididas em diretoria de Finanças, diretoria de Apoio Logístico, diretoria de Gestão de pessoas, diretoria de Saúde e Assistência Social. Destaca-se também o Centro de Educação com sede na capital João Pessoa-PB que tem como atribuição a formação de praças e oficiais. Por fim, têm-se os órgãos de execução que são os batalhões de polícia considerados unidades operacionais que desempenham ações de policiamento ostensivo e preventivo, sendo um deles o objeto de estudo deste trabalho, o Terceiro Batalhão de Polícia Militar da Paraíba – (3º BPM-PB).

Figura 4 - Terceiro Batalhão de Polícia Militar da Paraíba



Fonte: Polícia Militar da Paraíba

### 3.1.2 MISSÃO DA PMPB

A missão atual da Polícia Militar da Paraíba vem descrita na Constituição Federal Brasileira do ano de 1988, em seu Art. 144 que é preservar a ordem pública e realização do policiamento ostensivo no Estado Paraibano (CF, 1988).

### 3.1.3 SUGESTÃO VISÃO DE FUTURO

Tornar-se referência nacional no desempenho do policiamento ostensivo e preventivo de qualidade, satisfazendo, assim, as necessidades da sociedade paraibana de um Estado mais justo e pacífico.

### 3.1.4 LOGOMARCA

A PMPB já dispôs de algumas logomarcas ao longo de sua história, atualmente utiliza um brasão que foi instituído através de um decreto do governo executivo de nº 36.941 de setembro de 2016. Segundo o Diário Oficial da Paraíba, “fica instituído o Manual de Identidade Visual da Polícia Militar da Paraíba (MIV/PMPB) regulando os brasões, distintivos de bolso e Estandartes, identificação das edificações das organizações policias militares (OPMs) e papelaria”. Portanto, observa-se que a logomarca e o brasão do 3º BPM-PB são recentes e também registrados por meio deste documento.

Figura 5 Brasões da PMPB e 3º BPM-PB



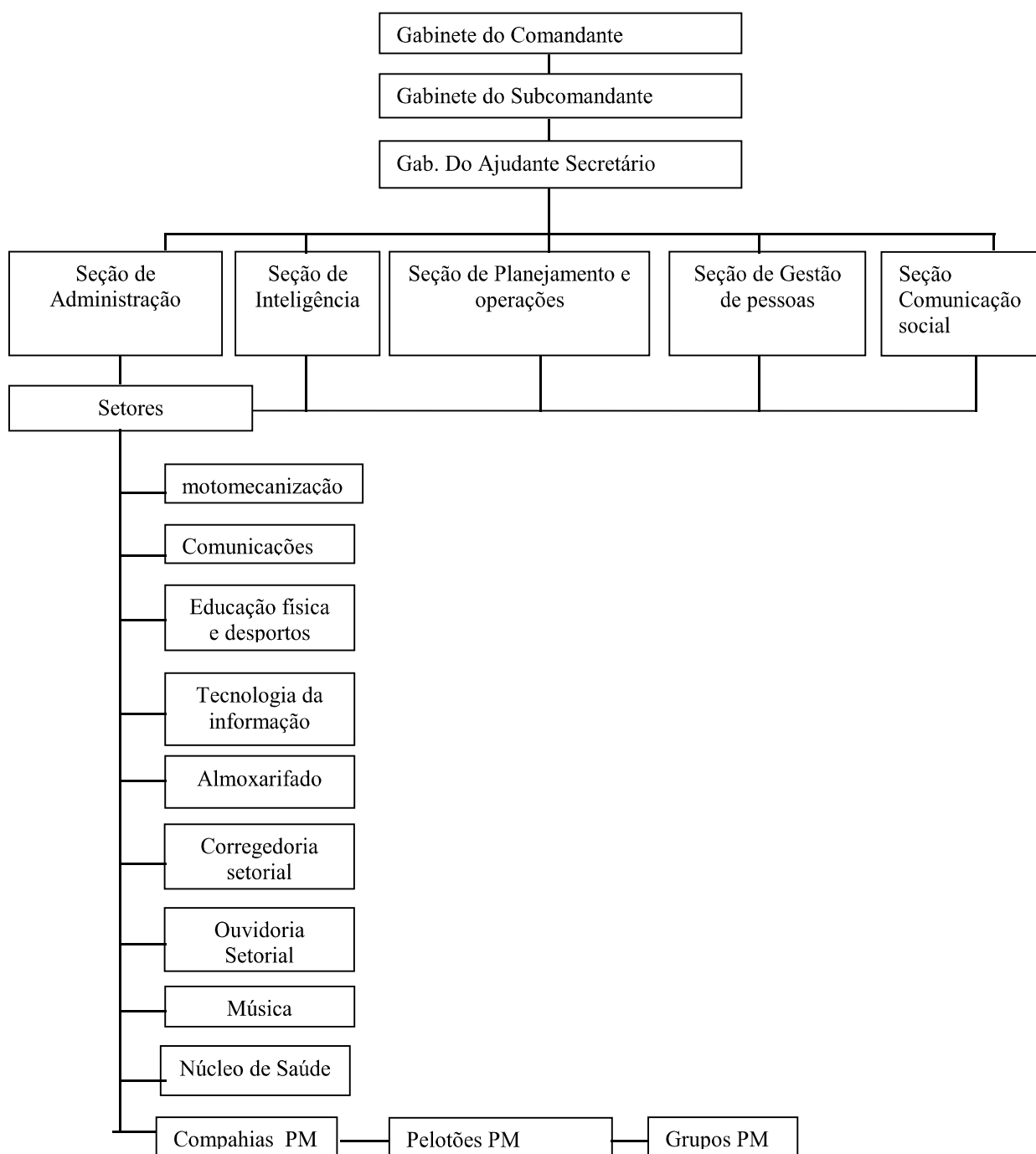
Fonte: Manual de identificação Visual da PMPB, p. 28, 2016

### 3.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O 3º BPM/PB foi criado no ano de 1961 pelo então governador Pedro Gondim através da lei nº 2.691, porém só teve suas instalações inauguradas em 14 de maio de 1972, ocasião em que o chefe do executivo do Estado era Ernani Satyro. O batalhão ficou incumbido de fazer a segurança pública não só da microrregião de Patos-PB, mas também de outros grandes centros, como Catolé do Rocha, Itaporanga, Cajazeiras que posteriormente passaram a ter suas respectivas companhias especializadas, instituídas em 19 de agosto de 1976. E mesmo assim continuaram pertencendo ao 3º batalhão da cidade de Patos-PB (LIMA, 2000).

Hoje, o 3º BPM-PB está localizado na Rua Enaldo Torres Fernandes, Bairro do Belo Horizonte, em um prédio que pertence ao Governo do Estado e tem sua área de atuação limitada pela lei complementar nº 87, de 02 de dezembro de 2008 que o considera como unidade operacional, responsável pelo policiamento ostensivo e preventivo nas microrregiões de Patos, Santa Luzia e Teixeira.

Figura 6 – Organograma do 3º BPM-PB



Fonte: Adaptado da LC/87, de dezembro de 2008, Paraíba.

## 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Com o intuito de alcançar e compreender os objetivos deste trabalho no que se refere à comunicação interna, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de se fazer um levantamento acerca das teorias e conceitos já existentes no que diz respeito ao processo de comunicação enquanto um fator gerencial e estratégico para as organizações. Por meio desta pesquisa, é possível fazer uma análise secundária tendo como fonte: livros, revistas, periódicos, tese, dissertações, jornais (OTANI, 2011). Neste caso, contemplaram-se autores alinhados às discussões contemporâneas a respeito da comunicação interna nas empresas.

Quanto à abordagem, o trabalho utilizou-se de uma pesquisa quali-quantitativa, pois através dela é possível quantificar e analisar todas as informações e classificá-las, baseando-se em técnicas de estatística; nesse método também é possível relacionar as variáveis, possibilitando assim, uma avaliação minuciosa dos dados. Ela permite também um estudo dos aspectos subjetivos do contexto de estudo, portanto, após a coleta dos dados, o pesquisador obtém o máximo de informações possíveis quanto ao tema em questão (FREITAS E PRODANOV, 2013).

A pesquisa também teve como objetivo explorar e descrever os dados obtidos acerca da comunicação interna nos setores administrativos do 3º BPM/PB, transformando-os em informações para que se possa analisar da melhor maneira possível as respostas dos sujeitos e posteriormente descrevê-las em uma análise de resultados. Logo, de acordo com Otani (2011, p.36), “A pesquisa exploratória consiste em explorar o tema buscando criar familiaridade em relação a um fato ou fenômeno, geralmente feita através de levantamento bibliográfico”.

Ela também se classifica como descritiva, haja vista viabilizar a explanação dos resultados obtidos depois da coleta dos dados no 3º BPM/PB e o embasamento teórico no que diz respeito ao processo de comunicação interna. Freitas e Prodanov (2013) afirmam que a pesquisa descritiva se caracteriza pelo fato de o pesquisador observar, descrever e analisar um determinado objeto de estudo sem interferir nos dados. Eles descrevem as características de uma população ou fenômeno, fazendo uma correlação entre as variáveis, possibilitando diversos maneiras de se observar um objeto.

### 4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

As pesquisas científicas fazem parte de um método responsável por organizar os procedimentos necessários para que se alcancem os objetivos de um trabalho. Otani (p. 22,

2011) afirma que “método é o caminho pelo qual se atinge um determinado objetivo, é um modo de proceder ou uma maneira de agir”. Tendo em vista que todo trabalho científico deve estar amparado por um método sistêmico que o fundamente, o presente trabalho abordou o método dedutivo porque ele possibilita uma descrição dos fatos, embasada em teorias na área da comunicação e também na experiência do pesquisador.

Método dedutivo para Freitas e Prodanov (2013) estrutura-se de maneira descendente, ou seja, permite ao pesquisador observar um determinado fenômeno, desde sua parte geral até chegar na específica, fundamentando-se em leis, teorias já estabelecidas que se tornaram indiscutíveis quanto à sua veracidade; por meio desse método, é possível chegar ao conhecimento verdadeiro.

#### 4.3 CENÁRIO E LOCAL

Este trabalho foi desenvolvido na cidade de Patos-PB, que atualmente conta com cerca de 107.067 habitantes segundo dados do IBGE (2016). Podendo ter uma população flutuante chegando a números maiores, pois, hoje a cidade é um pólo de educação que recebe estudantes não só das cidades circunvizinhas, mas também de outros Estados do Brasil. Patos-PB, considerada a capital do sertão paraibano, também é destaque na economia regional, pois desenvolve suas atividades econômicas atendendo parte do sertão paraibano e também dos Estados circunvizinhos, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

É evidente que a População da Capital do Sertão tenha crescido significativamente nos últimos anos e que também houve um desenvolvimento da economia local proporcionando assim, uma melhor qualidade de vida de boa parte da sociedade Patoense. No entanto, como consequência do desenvolvimento da cidade, aumenta também a criminalidade. Em 2014, Patos-PB ocupava o 116º lugar em número de homicídios no Brasil, foram registrados cerca de 48 homicídios em média nos anos de 2012, 2013 e 2014 na cidade, segundo dados da Revista EXAME (2016). Os dados apontam cerca de 48 homicídios para cada 100 mil habitantes. A Secretaria de Segurança e Defesa Social da Paraíba (SSDS) registrou números que corroboram com a média nacional descrita pela Revista Exame para os anos de 2015, porém houve uma redução no ano de 2016 vindo a cidade registrar 24 homicídios .

Portanto, é notório a necessidade de órgãos de segurança pública que desempenhem ações para combater a criminalidade na capital sertaneja e um dos destaques é o Terceiro Batalhão de Polícia Militar que desempenha o policiamento ostensivo e preventivo, buscando coibir ações criminosas, gerando segurança aos populares.

#### 4.4 UNIVERSO E CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

O universo da pesquisa são os policiais que compõem a área administrativas do 3ºBPM/PB, eles estão engajados em seções denominadas de Gestão de pessoas, planejamento, inteligência, 1º companhia de serviços, seção de administração, corregedoria, seção de comunicação e almoxarifado. Estes se tratam dos responsáveis por executarem as atividades meio que dão suporte para os policiais que desempenham o serviço operacional do batalhão. É nesse ambiente em que os fluxos de informações internas devem ser integrados, configurando-se em processos de comunicação, haja vista a necessidade de interação dos setores e dos policiais no desempenho de atividades administrativas que estão diretamente ligadas à urgência e à qualidade com que os policiais atendem a população.

Então, buscou-se intencionalmente a participação dos 40 servidores que compõem a população, sendo que 06 optaram por não responder o questionário, restando uma amostra de 34 policiais.

De acordo com Freitas e Prodanov ( 2013, p. 97):

Amostra é a parte da população ou universo selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população. A amostra pode ser probabilística e não probabilística.

A amostra utilizada nessa pesquisa foi a não probabilística, pois obtiveram-se os dados por conveniência e acessibilidade , tendo em vista que o pesquisador conhece e trabalha no local que serviu como objeto de estudo. Esse tipo de amostra depende no mínimo de uma avaliação do pesquisador quanto à viabilidade do local e às pessoas a serem pesquisadas, segundo (MATTAR, 2012). É importante ressaltar que apesar de não probabilística, 85% do universo mostrou-se acessível, o que oferece segurança em relação aos dados coletados.

#### 4.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para Severino (2013), um questionário deve reunir questões bem articuladas que possibilitem o levantamento de dados em conformidade com os objetivos propostos pela pesquisa. Diante de um conjunto de questões adaptadas de Medeiros (2006), foi possível realizar o levantamento de dados; o mesmo é composto por 22 perguntas sendo quatro abertas e 18 fechadas.

Primeiro foi analisado o perfil dos policiais que contribuíram para com a pesquisa, levando-se em consideração idade, estado civil, sexo, nível de escolaridade, situação funcional, tempo de serviço no trabalho e função que desempenha no 3º BPM/PB. Em

seguida, buscou-se analisar dados referentes à comunicação integrada. Assim, os policiais responderam por meio de questões abertas e fechadas qual era a missão institucional do órgão onde trabalhavam as atividades que desenvolviam, com quantas pessoas se relacionavam durante o trabalho no desempenho de suas atividades. Por fim, o questionário com respostas de múltiplas escolhas possibilitou fazer um levantamento de dados referentes a aspectos da comunicação interna, como os canais de comunicação, barreiras à comunicação, feedback, eficiência e eficácia no processo de comunicação.

#### 4.6 ANÁLISE DOS DADOS

Por fim, foram analisados os questionários aplicados aos servidores do 3º BPM-PB no intento de alcançar aos resultados propostos, fundamentando-se em conceitos abordados no referencial teórico no que diz respeito à comunicação interna.

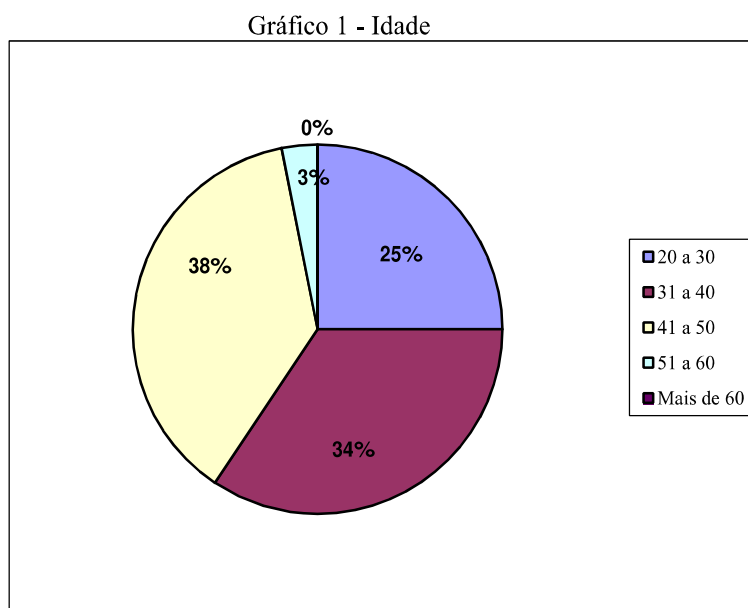
Segundo Pradonov (2013, p. 112), “a análise interpretação desenvolve-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador”. Então, nesta etapa da pesquisa busca-se compreender, por meio do levantamento dos dados extraídos do objeto de estudo, se existe uma relação entre teoria e prática no tocante à integração dos setores administrativos e como se desenvolve a comunicação interna no Terceiro Batalhão de Polícia da Paraíba.

A análise dos dados também favorece uma espécie de diagnóstico de como os policiais se comportam nos processos de comunicação interna da unidade policial, assim como, quais os canais de comunicação são mais utilizados e quais as dificuldades enfrentadas pelos profissionais no momento de se comunicarem. Por meio dos dados levantados, é possível chegar à conclusão do quanto à comunicação interna desenvolvida atualmente na organização pode contribuir para uma prestação de serviço de qualidade pelos clientes internos.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A princípio, o instrumento de coleta dados abordou questões relativas ao perfil do sujeito, visando identificar algumas variáveis como idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, tempo de serviço no 3º Batalhão de Polícia de Patos-PB, situação funcional e qual função exerce no setor em que trabalha.



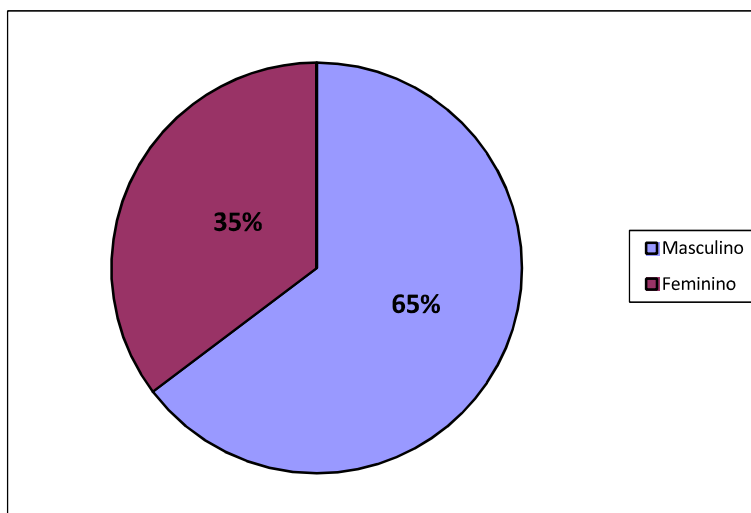
Fonte: Pesquisa direta, 2017

O primeiro gráfico se refere às médias de idade dos servidores que se submeteram ao questionário, observa-se que em média 26 policiais estão com mais de 30 anos. Os que têm entre 41 e 50 anos compõem 38% da amostra e os que têm entre 31 e 40 anos representam 34%. Os dados mostram que os policiais possuem um grau de maturidade na Polícia Militar da Paraíba, tendo em vista que um dos requisitos para ingressar na PMPB é ter no mínimo 18 anos de idade, (ESTATUDO DA PMPB, 1977). Por este mesmo critério de inclusão, a pesquisa aponta que 25% dos policiais estão com idades entre 20 a 30 anos, restando apenas um que já se encontra na faixa etária de 51 a 60.

Outro fator que chama a atenção é quantidade de mulheres que trabalham nos setores administrativos do batalhão em questão, o gráfico 2, demonstra que dos 34 participantes da pesquisa, observou-se que aproximadamente dois terços dos questionados eram do sexo masculino, correspondendo a um total de 22 homens e 35% eram do sexo feminino, somando um total de 12 mulheres.



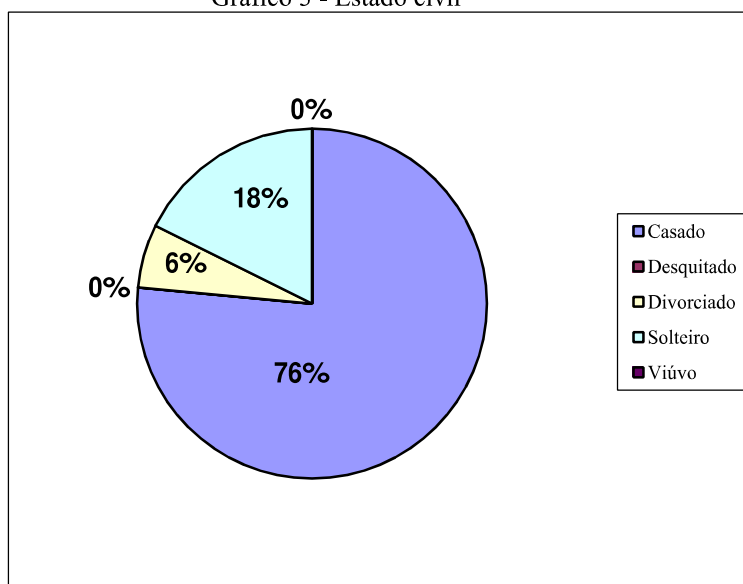
Gráfico 2 – Gênero



Fonte: Pesquisa direta, 2017

Essa inferioridade numérica é reflexo dos concursos que são realizados para o ingresso na Polícia Militar da Paraíba, eles oferecem um menor número de vagas para as mulheres. No último concurso realizado no ano de 2014, a proporção de vagas foi de uma policial feminina para 19 masculinos, (PMPB, 20014).

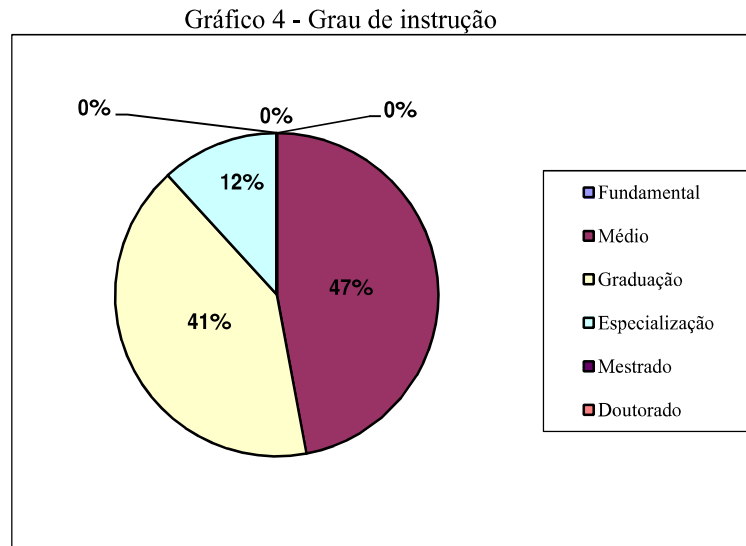
Gráfico 3 - Estado civil



Fonte: Pesquisa direta, 2017

Os servidores públicos ainda foram inquiridos acerca do estado civil em que se encontravam, sendo que 26 são casados, representando cerca de 76% da amostra, 02 são divorciados e 06 são solteiros. Apesar de grande parte dos policiais militares encontrarem-se casados no momento e desempenharem as atividades que são inerentes aos cargos e funções

que ocupam no 3º Batalhão de Polícia Militar da Paraíba, alguns tiveram ou têm a oportunidade de conciliar as atividades do trabalho com estudos em outras áreas além da segurança pública.



Fonte: Pesquisa direta, 2017

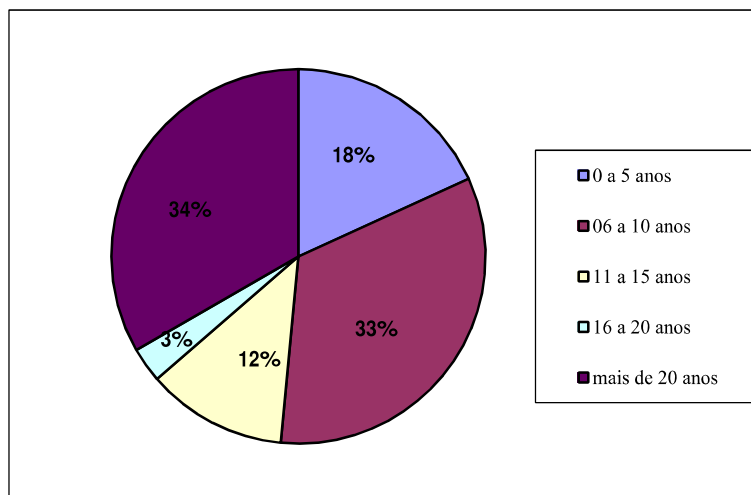
De acordo com o Gráfico 4, é possível destacar que, além dos cursos na área de segurança pública, cerca de 14 policiais que representam 41% da amostra são graduados em outras áreas e 12% vão além da graduação, 4 deles possuem especialização. É possível observar que os setores que fazem a administração do 3º BPM/PB estão munidos de profissionais qualificados. Para Machado *et al* (2016), o conhecimento é de fundamental importância para o desenvolvimento das sociedades e seres humanos e uma premissa para as organizações, pois através dele podem obter um diferencial competitivo, ele é também responsável pelo ciclo de aprendizagem nas organizações gerando uma sinergia entre os profissionais.

Logo, os que não dispõem de curso a nível superior representam uma parcela de 47% da pesquisa, um número de 16 policiais que têm nível médio, sendo este um dos requisitos básicos para ingressar atualmente na Polícia Militar da Paraíba segundo o (ESTATUTO DA PMPB, 1977).

No que se refere ao tempo de serviço prestado pelos policiais abordados ao 3º BPM/PB, observa-se que existe equilíbrio entre as categorias que exercem as atividades nos respectivos tempos de 6 a 10 anos e com mais de 20 anos, ambas representam 11 policiais, cerca de 33% da amostra; e as demais categorias são os que trabalham entre 0 e 5 anos que representam 6 policiais equivalente a 18% e os que trabalham de 11 a 15 anos somam 12%

um número de 4 servidores. Por fim, tem apenas um policial que está lotado no batalhão de Patos-PB que se encontra na categoria de 16 a 20 anos conforme demonstra o Gráfico 5.

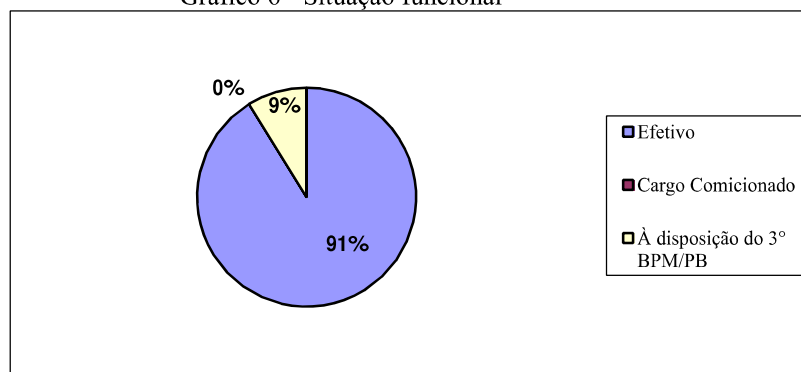
Gráfico 5 - Tempo de serviço no 3º BPM/PB



Fonte: Pesquisa direta, 2017

Essa variedade do tempo de serviço dos policiais é importante para o objeto estudado, pois a inserção de novos colaboradores na instituição contribui para o crescimento do seu capital intelectual, porém existem dificuldades na hora de estes profissionais colocarem em prática o que aprenderam nos cursos de formação. Esse fator mostra o quanto é fundamental a comunicação com os policiais experientes porque, apesar de muitos não terem o conhecimento científico atualizado, têm experiência e prática, o que traz um equilíbrio ao quadro de servidores da organização (HAMADA, 2013).

Gráfico 6 - Situação funcional

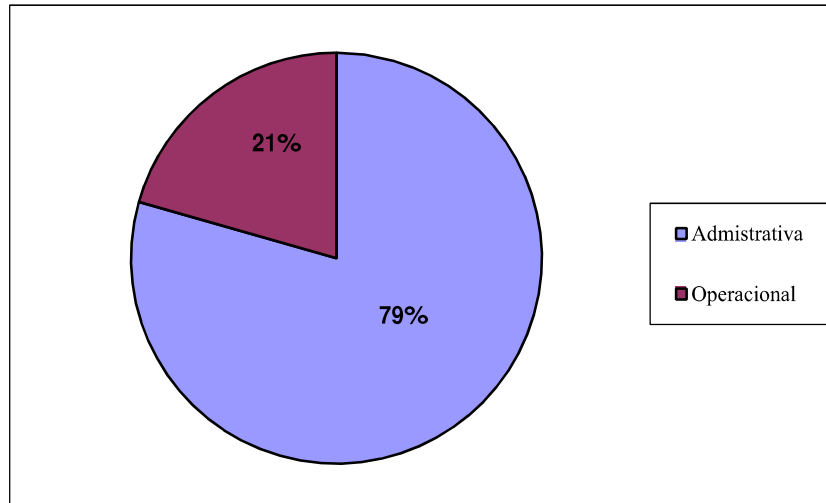


Fonte: Pesquisa direta, 2017

Os policiais Militares do 3º BPM/PB que desempenham as atividades administrativas são em sua maioria efetivados; cerca de 31 policiais declararam serem concursados o que

garante uma estabilidade no emprego. Estes servidores têm direitos regulamentados em lei como a Constituição Federal e a lei nº 3.909, de 14 de 1977, que em seu Art. 49 descreve o direito de estabilidade quando policial contar com 10 anos de serviços prestados. Sendo que 9%, três deles apesar de efetivos na Polícia Militar da Paraíba, não estão lotados no 3º BPM/PB.

Gráfico 7 - Área de atuação no 3º BPM/PB



Fonte: Pesquisa direta, 2017

Todos esses policiais lotados ou à disposição do objeto de estudo são responsáveis por desempenhar atividades em uma área fundamental do batalhão - a Administração – Todavia, alguns acreditam que por prestarem serviços que dão suporte à área operacional, estejam lotados nesta.

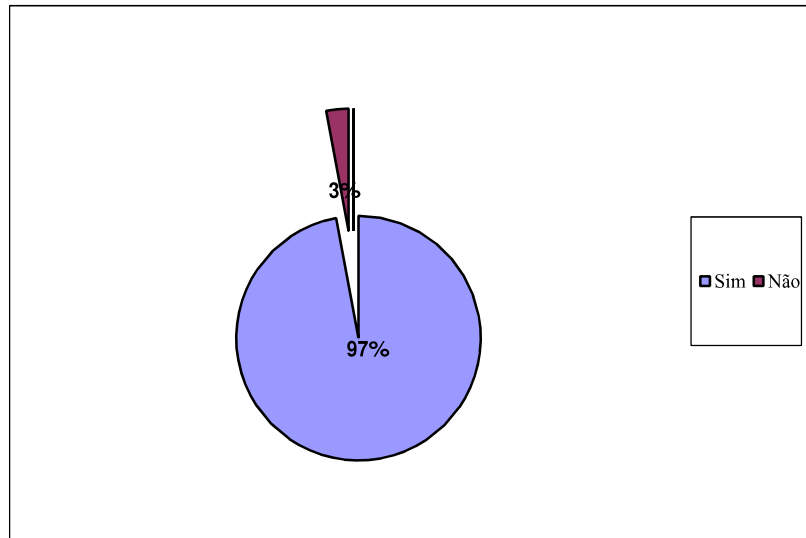
Cerca de 27 policiais o que equivale a 79% da amostra informaram que a sua área de atuação no 3º BPM/PB era a administrativa e 7 responderam que atuavam na área operacional. Portanto a pesquisa foi realizada no âmbito administrativo do quartel abordando policiais que trabalham nos setores administrativos de acordo com a lei complementar nº 87, de 02 de dezembro de 2008. O 3º BPM/PB é uma unidade operacional, considerado um órgão de execução, mas a lei também elenca seções administrativas do Quartel, Gestão de pessoas, Inteligência, Planejamento e Operações, Administração, Comunicação social Corregedoria (LEI COMPLEMENTAR Nº 87, DE 2008), (PARAÍBA).

## 5.2 INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

Outro fator observado foi a integração dos membros da organização com ênfase nas atividades desenvolvidas por eles que contribuem para o cumprimento da missão

institucional, analisou-se também quais são as ações de cada departamento e como elas se fundamentam para o alcance dos objetivos fim do órgão de segurança - policiamento ostensivo e preventivo e preservação da ordem pública.

Gráfico 8 - Conhecimento da missão institucional



Fonte: Pesquisa direta, 2017

Analisando a integração observa-se que apenas um dos profissionais entrevistado disse não ter o conhecimento da missão institucional; no entanto, 97% informaram que sabiam qual era a missão do 3º BPM/PB e ainda tiveram a oportunidade de descrevê-las com suas palavras. Segundo Fernandes *et al* (2015), é importante ter o conhecimento da missão da organização porque ela é a razão de ser da instituição, através dela os colaboradores são capazes de identificar a área em que estão atuando. Consoante ao conhecimento da missão, destaca-se a necessidade de um processo de comunicação interna que facilite a declaração da missão organizacional de maneira ampla e clara para que os servidores desenvolvam um senso comum do rumo que devem seguir e de sua significância para o órgão em que trabalha.

Dos policiais que responderam ter conhecimento da missão institucional que está descrita na Constituição Federal Brasileira (1988) em seu art. 144, § 5º, que tem como missão das polícias militares estaduais, a preservação da ordem pública e o policiamento ostensivo, apenas 22 policiais disseram que a missão era a preservação da ordem pública e 10 informaram que o 3º BPM/PB tinha a missão de realizar o policiamento ostensivo.

Observa-se que, apesar de 97% dos policiais dizerem ter conhecimento da missão institucional da unidade policial, muitos não sabem descrevê-la de acordo com o que está

escrito na CF/88; alguns policiais questionados descrevem as ações que desempenham no dia-a-dia como sendo a missão institucional, porém não percebem que elas apenas auxiliam o alcance das metas e objetivos que contribuem para o alcance da missão do 3º BPM/PB. Essa percepção de que os objetivos em curto prazo e metas são a missão da organização é corriqueira, por isso a missão institucional deve ser bem divulgada para que sirva de guia, fazendo com que os esforços individuais e independentes sejam compatíveis e coordenados em prol da coletividade. (FERNANDES *ET AL* , 2011).

#### a) Os policiais e os setores do 3º BPM-PB

As atividades desenvolvidas no objeto de pesquisa pelos policiais estão diretamente ligadas à seção onde estão lotados; assim pode-se descrever as que são desempenhadas pelos profissionais da seção de gestão de pessoas. Os quais são responsáveis por publicar boletins, uma espécie de jornal interno, confeccionar ofícios, memorandos, atualizar as fichas funcionais dos policiais da unidade e implementação de gratificações.

Os profissionais da seção de inteligência dizem ser responsáveis por coletar e armazenar dados referentes à criminalidade e repasse de informações para outros setores, sendo um destes a companhia de serviços que tem um comandante o qual fica encarregado juntamente com seus auxiliares administrativos de controlar o efetivo, confeccionar escalas, confeccionar e receber documentos.

As atividades desempenhadas pela gestão de pessoas, seção de inteligência e companhia de serviços só são possíveis por conta das ações desempenhadas pelos profissionais da seção de planejamento e ensino, pois de acordo com o questionário eles realizam as atividades referentes à educação e à formação dos policiais e ao planejamento e à coordenação das ações do serviço policial. Existem também os policiais que fazem parte da seção de administração que desenvolvem ações, dando suporte logístico às outras seções e ao serviço operacional. Outra atividade importante no 3º BPM/PB é executada pelos auxiliares administrativos do almoxarifado, logo os mesmos controlam a movimentação do armamento dos policiais de serviço.

Há duas atribuições que quando inqueridos os policiais que trabalham no setor de comunicação foram praticamente unânimes são: atendimento do telefone por meio do 190 e enviar as viaturas ao local das ocorrências. Ainda no que se refere às atividades desenvolvidas por alguns integrantes do objeto estudado têm-se as de analista de procedimentos que é desempenhada na corregedoria do Batalhão.

Apesar de grande parte não saber qual é a missão institucional da polícia militar, os servidores foram capazes de descrever as atividades que o seu departamento desempenha e quais eram desempenhadas por eles. Essa sensibilidade dos policiais em descrever suas atribuições corrobora com o pensamento descrito por Ignacio (2016, p. 3) “os atos de um profissional de polícia, têm de estar alinhados ao planejamento estratégico, ou seja, todos os integrantes da instituição ter conhecimento sobre os acontecimentos, metas e objetivos, aonde se quer chegar.” Ficou claro que os policiais sabem quais ações devem desempenhar em suas seções no 3º BPM/PB.

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no alinhamento das atividades desenvolvidas pelos policiais com as metas e objetivos do batalhão, tendo em vista que funciona como uma ferramenta que possibilita o fluxo de informações, alimentando assim as diversas seções existentes na Organização Policial Militar (OPM), possibilitando uma interação entre os profissionais de segurança no desempenho de suas ações.

#### b) As funções dos setores dentro do 3º BPM/PB

Os policiais tiveram a oportunidade de listar quais as atividades eram desenvolvidas pelos seus departamentos que contribuíam para que a unidade policial chegasse ao cumprimento de sua missão institucional, haja vista que o conhecimento das necessidades da organização é determinante para o relacionamento entre colaborador e instituição, por isso é preciso mantê-los motivados, reconhecer suas ações, outro fator preponderante é a interação entre eles (BARBOSA *ET AL*, 2015).

Dos 34 policiais abordados, 26 responderam que todas as atividades que eram desempenhadas no item (a) da análise dos dados em suas respectivas seções, Gestão de pessoas, Inteligência, Planejamento e Educação, Administração, contribuem para o alcance do objetivo fim da unidade operacional de polícia. Outros policiais foram enfáticos ao responder, ressaltando os da Corregedoria que disseram que a função desse setor era manter a disciplina dos policiais e assegurar os direitos dos cidadãos. Na seção de Planejamento, um policial respondeu que a função desta era realizar cursos de formação de policiais e no setor do almoxarifado disseram que a missão deste era o registro de materiais bélicos e não bélicos.

Conclui-se que a comunicação interna entre os policiais pode ajudar na definição das atribuições de cada setor, é por meio dela que os gestores das seções que compõem o 3º BPM/PB podem informar quais são as ações que devem ser desempenhadas para o alcance da

missão institucional, mostrando que a função desempenhada pelos colaboradores complementa a do departamento em que estão lotados.

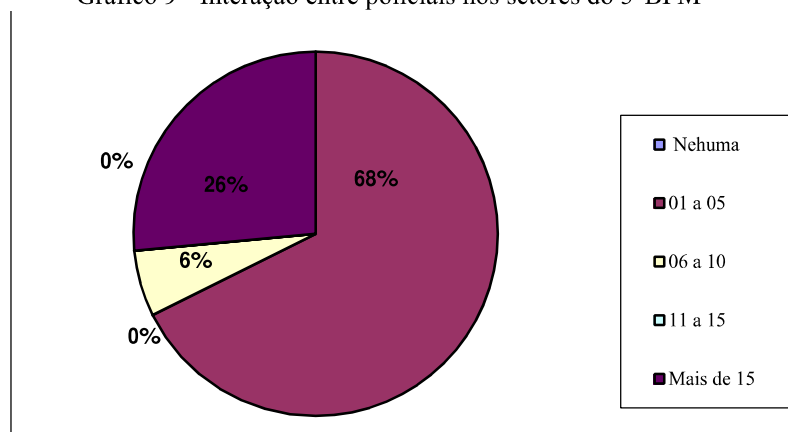
c) O trabalho do policial e o cumprimento da missão institucional do 3ºBPM/PB

Por meio da última questão aberta do instrumento de coleta de dados, foi possível avaliar como os policiais militares contribuem através de suas ações para o alcance da missão institucional do batalhão de Polícia Militar sediado em Patos-PB. Observou-se que 25 dos 34 entrevistados elencaram essas atribuições como sendo as mais importantes:

Exercício de atividades meio, organização do efetivo, formação e aperfeiçoamento de policiais, cumprimento de determinações, contribuição com informações, acolhimento ao público, formular escalas de serviços e manutenção da ordem” essas eram suas contribuições para o alcance da missão do Terceiro Batalhão de Polícia Militar da Paraíba”. (Fala dos Entrevistados).

No entanto, os outros 09 participantes pesquisados não relataram como que o trabalho deles contribuía para o desempenho da missão institucional do órgão estudado. Isso é reflexo da falta de comunicação ou de um processo de comunicação interno falho em que os objetivos, as metas, a missão, a visão e os valores não são difundidos, ou se são, eles não geram um entendimento em comum. Portanto, esses profissionais precisam se comunicar, trocar ideias, discutir e aprender sobre o quanto as suas atribuições são importantes para a OPM em que trabalham. (LAURINDO, MAFRA, 2010).

Gráfico 9 - Interação entre policiais nos setores do 3ºBPM



Fonte: pesquisa direta, 2017

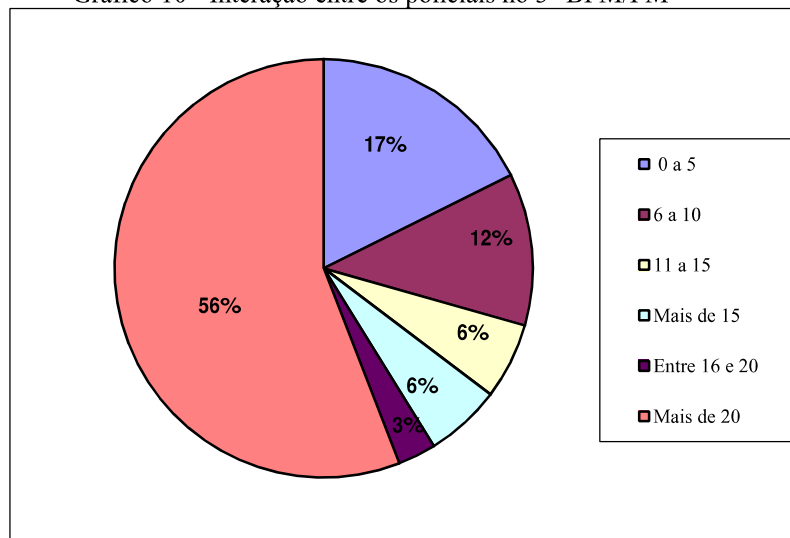
Os dados do gráfico 9 mostram que para a execução das tarefas dos setores da administração do 3º BPM/PB é necessário que 68%, cerca de 23 policiais, se comuniquem com, no mínimo, uma pessoa, destacando-se a categoria de 01 a 05 pessoas e outros 26% precisam interagir com mais de 15 pessoas. De acordo com Laurindo e Mafra (2010), isso



mostra a importância da comunicação entre eles, tornando, dessa maneira muitos objetivos institucionais em comum, pois é necessário que os policiais troquem ideias, aprendam uns com os outros e tomem decisões de acordo com os interesses da coletividade.

O próximo gráfico representa a necessidade dos policiais de se integrarem para o desempenho de suas funções nos seus respectivos setores, mesmo com auxílio de outras pessoas que não façam parte das suas seções de trabalho. A integração é um desafio para as gestões modernas das instituições policiais devendo estas proporcionar através da comunicação interna, uma visão de futuro global entre seus colaboradores (FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

Gráfico 10 - Interação entre os policiais no 3º BPM/PM



Fonte: Pesquisa direta, 2017

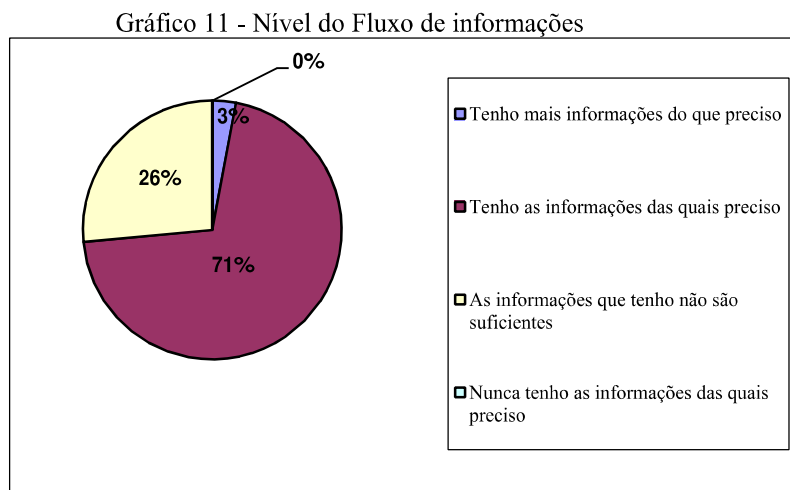
Pode-se analisar que cerca de 19 policiais, o que representa 55% da amostra, necessitam de uma interação com mais 20 policiais para que sua missão setorial seja cumprida. Em seguida um grupo de 06 policiais responderam que para o cumprimento de suas missões dependem da categoria que estabelecia de 0 a 5 pessoas e outros 4 responderam que depende de um número entre 06 e 10 colaboradores. As categoria de 11 a 15 e mais de 15 policiais representam cerca de 6% cada e, por fim, um policial respondeu que dependia de 16 a 20 pessoas para executar suas tarefas.

Na análise da integração dos setores e servidores da administração do terceiro Batalhão de Polícia Militar de Patos-PB, é possível descrever que os participantes mantêm relação com outros profissionais. Isso é possível por meio de um processo de comunicação

interno dinâmico que possibilita a partilha dos valores, estimulando a integração das pessoas (FERNANDES; SEBASTIÃO, 2015).

É fato que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para o 3ºBPM/PB, especificamente, para o público interno, possibilitando a integração entre os setores e as pessoas que fazem a administração do batalhão. Ela também é fundamental para o público externo que são os policiais responsáveis por realizar o policiamento ostensivo e preventivo que lidam no dia-a-dia com diversas situações que põem em risco a vida tanto deles como dos cidadãos. Por isso, a unidade policial deve buscar a eficiência e eficácia dos processos de comunicação interna, haja vista eles estarem diretamente ligados aos canais de comunicação externa que, por consequência, dão suporte ao desempenho do serviço policial externo.

### 5. 3 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA



Fonte: pesquisa direta, 2017

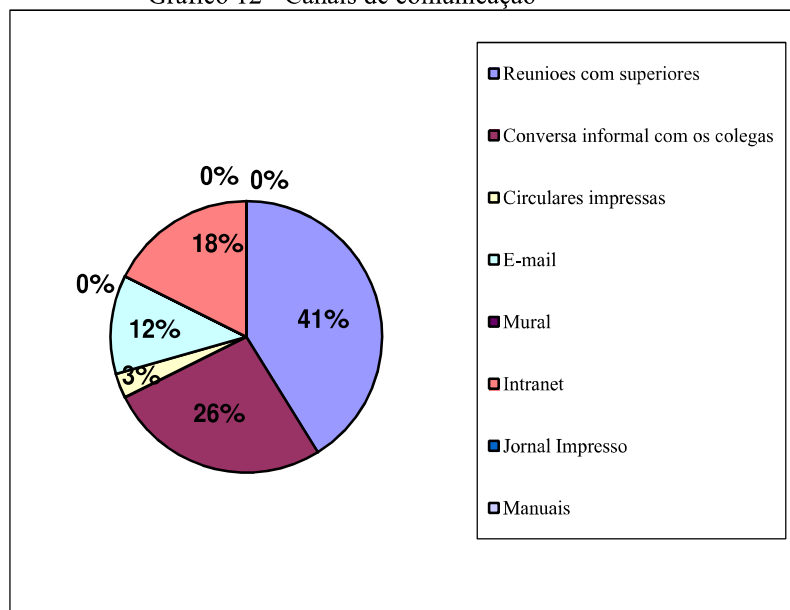
Quanto à quantidade de informações que chegam até os policiais que desempenham as atividades administrativas, pode-se afirmar que 71% - um total de 24 policiais - dizem ter as informações necessárias para realização de suas atividades e 01 deles disse que tem mais informações do que necessita, em contra partida, 09 dos questionados, ou seja, 26% dizem não ter informações suficientes para proceder suas ações. Ribas e Salim (2013) afirmam que a função informação é indispensável para as organizações, pois ela permite a transmissão de dados e importantes que auxilia os colaboradores na hora de tomar decisão.

A seguir o Gráfico 12 ilustra como as informações mais importantes chegam aos membros dos setores administrativos do 3º BPM/PB por meio de diversos canais. Os dados apontam que 14 deles, cerca de 41%, acreditam que as reuniões com superiores é o melhor

meio para obterem informações e 9 policiais, 26%, preferem um conversa informal com os colegas.

A intranet ocupa a 3º posição com 18% da preferência dos questionados na pesquisa, em seguida tem-se o E-mail com 12%. Um número de 4 policiais acreditam que essa ferramenta é um dos responsáveis por conduzir as informações importantes até eles. Um dos 34 questionados respondeu que consegue as informações por circulares impressas.

Gráfico 12 - Canais de comunicação

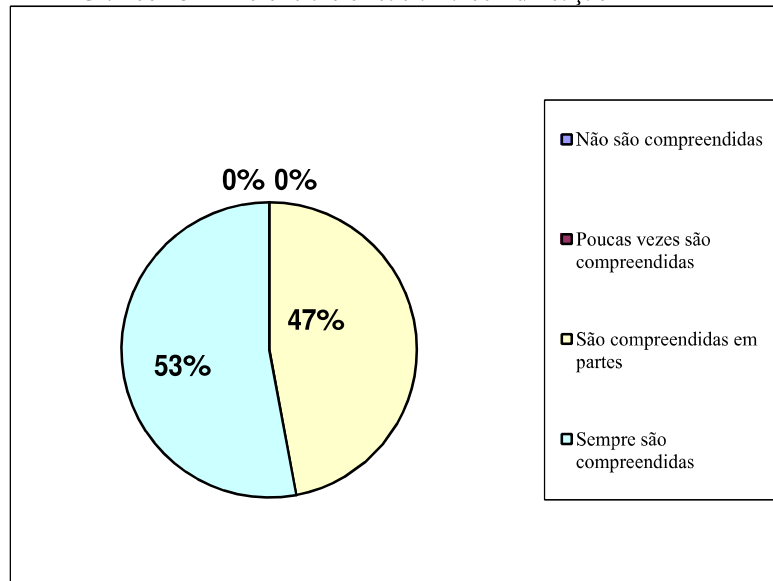


Fonte: pesquisa direta, 2017

Portanto, Carneiro et al (2014) afirmam que independente dos canais serem formais, E-mail, intranet, relatórios, manuais produzidos de maneira estrutural e padronizados de acordo com o planejamento da organização ou informais que não são tão sistemáticos, permitem uma interação face-a-face e expressão da linguagem corporal; eles são responsáveis por difundir as informações que chegam até o receptor .

Foi observado que o órgão estudado dispõe de canais de comunicação de natureza formal e informal, mesmo sendo uma instituição militar, tendo como pilares de sustentação a hierarquia e a disciplina, sendo a autoridade distribuída de acordo com os níveis hierárquicos. (ESTATUTO DA PMPB, 1977). Observou-se que, apesar de uma estrutura formal, os profissionais ainda preferem conversas informais com colegas e superiores para tomarem conhecimento das informações que circulam na OPM. Essa maioria de 67% estão diante de uma comunicação mais rica, pois existe uma interação pessoal. No entanto, isso pode trazer consequências, tendo em vista que não há nenhum registro formal da troca de informações no caso de uma de necessidade posterior.

Gráfico 13 - Eficiência e eficácia na comunicação



Fonte; pesquisa direta, 2017

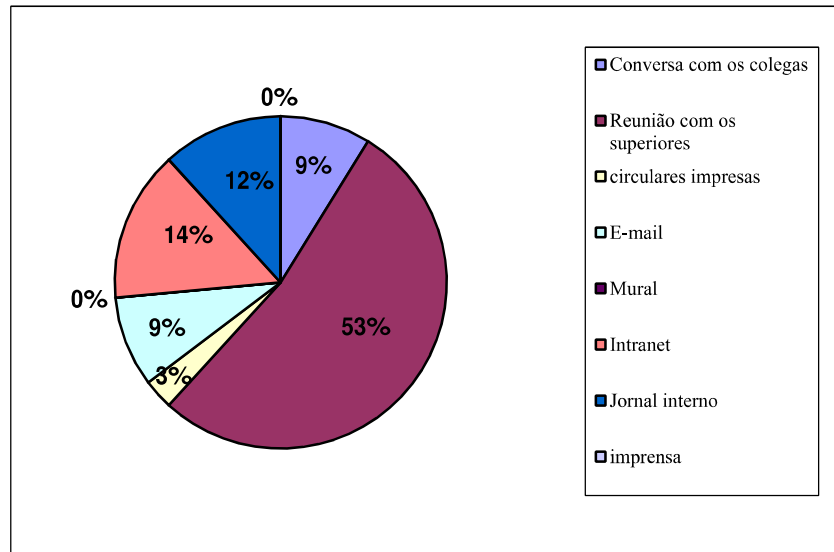
No que se refere à compreensão das informações, os policiais responderam que elas são compreendidas, entretanto 47% deles, um total de 16 policiais, informaram que as informações são compreendidas em partes, ou seja, há uma falha no processo de comunicação que a torna ineficiente e ineficaz.

Esses desajustes podem ocorrer por diversos motivos, como por exemplo, o fato de emissor não ter conhecimento dos símbolos utilizados ou não ter uma boa dicção, os canais utilizados pelos policiais terem ruídos ou não serem apropriados para o repasse da informação, o destinatário não ouvir bem e a mensagem não ser clara o significado não ser consoante e a comunicação é incompleta, fazendo com que o destinatário não emita um feedback (CHIAVENATO, 2014).

Essas falhas nos processos de comunicação existentes no 3ºBPM/PB prejudicam o serviço administrativo que depende de um bom desenvolvimento da comunicação interna para auxiliar o serviço operacional, pois o órgão está estruturado de maneira que a atividade de uma seção naturalmente necessita do bom desempenho das ações de um outra seção, gerando, assim, uma cadeia de atividades que se complementam e findam na comunicação externa com os policiais e cidadãos.

O gráfico 14 demonstra como os policiais dos setores administrativos do 3º BPM/PB percebem a riqueza dos canais de comunicação que está diretamente ligada à velocidade e à capacidade que eles têm de repassar as informações com qualidade em um determinado período de tempo (GLINOW; MCSHANE, 2014).

Gráfico 14 - A riqueza dos canais de comunicação



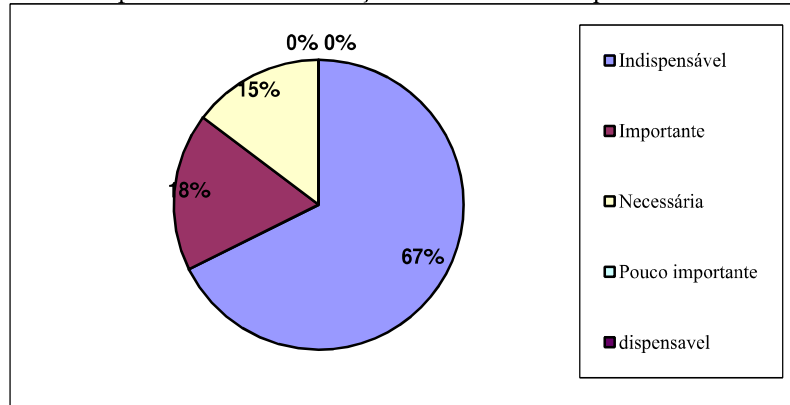
Fonte: pesquisa indireta, 2017

Um total de 18 questionados que representa 52% dos policiais confia nas informações quando participam de uma conversa com seus superiores, 9%, cerca de 3 policiais, preferem um conversa com os colegas para obterem a informação, ambos os meios de comunicação se dá por uma conversa face-a-face. Para Robins (2005, *apud* Waechter, *et al*, 2013) esse tipo de canal é o mais rico dos canais porque possibilita um contato direto entre os interlocutores, em contra partida os canais formais como e-mail e Intranet permitem um registro da comunicação e no objeto pesquisado 9% dos policiais, cerca de 3, preferem quando as informações vêm através de e-mail e 15% quando vêm por meios da intranet. Outros 4 policiais, 12% gostam quando as informações vem por meio de jornais internos.

Os policiais da OPM em questão se dividem quanto à confiança nos canais de comunicação, mas assim como para receber as informações, cerca de aproximadamente 60% confiam nelas quando elas vêm de uma conversa com os superiores ou com os colegas. Fato que chama a atenção é que os demais canais de comunicação ainda são pouco utilizados pelos profissionais até mesmo os que têm um grau de tecnologia avançado que é o caso da intranet, E-mail.

Essa preferência por uma comunicação face-a-face está relacionada ao espaço físico em que as seções estão instaladas, porque existe uma aproximação dos componentes durante a realização de seus trabalhos e também as atividades que cada policial desempenha nos seus setores, pois aqueles que necessitam de informações externas de outras Organizações Policiais Militares (OPM,S), ou outras instituições para o desempenho de suas atividades geralmente recebem por meio de canais de comunicação disponíveis em redes de internet.

Gráfico 15 - A importância da comunicação entre os setores e policiais do 3º BPM/PB

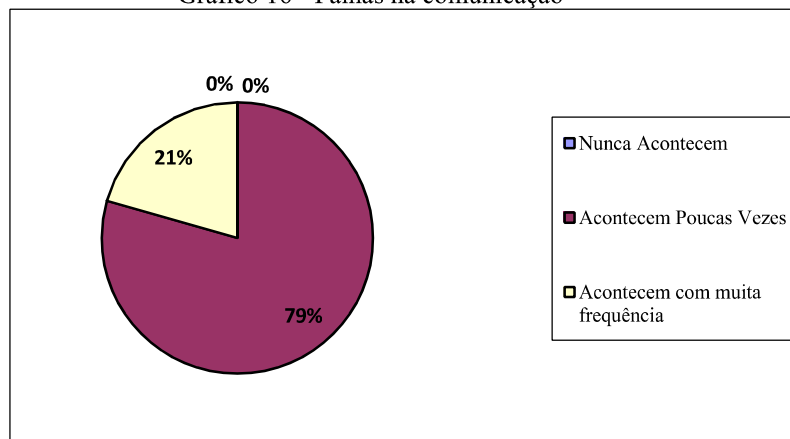


Fonte: pesquisa direta, 2017

A comunicação entre os departamentos e os policiais que trabalham no âmbito administrativo foi apontada como indispensável por 23 participantes da pesquisa que representa 67% da amostra, 18%, cerca de 6 policiais, consideram a comunicação importante e o restante a tem como uma ferramenta necessária para o que o 3ºBPM/PB alcance sua missão institucional. Fator importante para o objeto estudado é que nenhuns dos colaboradores desprezam a comunicação; portanto, esse entendimento dos profissionais de segurança abordados, durante o estudo possibilita ao batalhão de Polícia Militar de Patos-PB o alinhamento dos seus objetivos por meio da comunicação interna através de um processo bidirecional de informação (BRANCO, 2013).

Espera-se que esta consciência conduza cada um dos colaboradores a um real engajamento, na qualificação dos processos de comunicação, desenvolvido pelos mesmos, haja vista serem eles os responsáveis por fazerem da comunicação do 3ºBPM/PB uma comunicação eficiente e eficaz que resulta em serviços de segurança pública de qualidade para os cidadãos.

Gráfico 16 - Falhas na comunicação

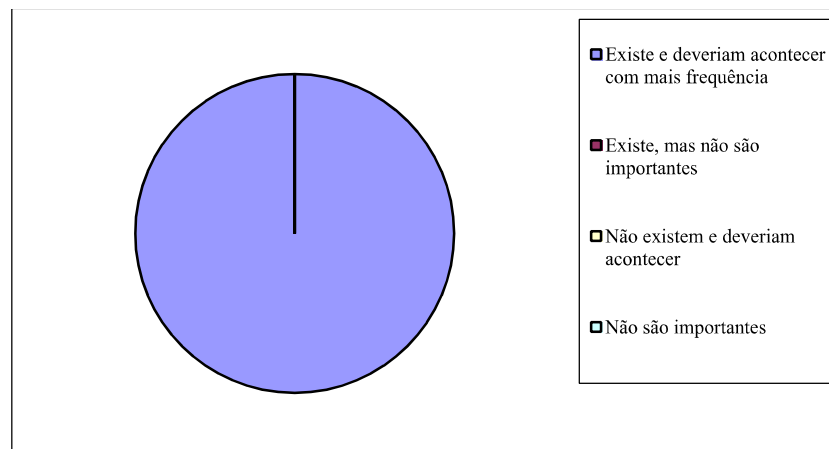


Fonte: pesquisa direta, 2017

Os policiais foram questionados a respeito das falhas da comunicação e obtiveram-se os seguintes resultados: 23 dos policiais, um total de 79%, afirmam que elas acontecem poucas vezes, e 21% cerca de 07, policiais responderam que elas acontecem e com muita frequência, e nenhum optou por responder que elas nunca acontecem. Segundo Carneiro; Chaves; Neto; Pech; ( 2014) esses fenômenos ocorrem porque existem barreiras à comunicação, ou seja, elementos que estão interferindo ou distorcendo o processo de comunicação os quais dificultam ou impedem o entendimento do autor e receptor a respeito da informação .

Ficou claro que 3ºBPM/PB sofre com algumas falhas na troca de informações, isso mostra que os gestores devem fazer um diagnóstico a fim de identificar quais são os elementos do processo de comunicação que não estão de acordo com o padrão de comunicação estabelecido. Logo, sugere-se que se deve buscar soluções para uma integração total das seções e profissionais que realizam o serviço administrativo da unidade.

Gráfico 17 - comunicação com os superiores



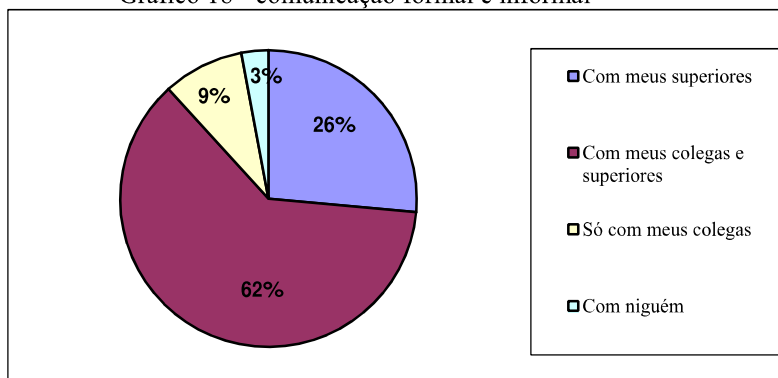
Fonte: pesquisa direta, 2017

No tocante à relação com os superiores de acordo com o Gráfico 17, todos os questionados responderam que as reuniões existem, porém deveriam acontecer com mais frequência. Essas dificuldades de comunicação com os gestores estão associadas aos canais formais de comunicação que são utilizados na troca de informações entre superiores e subordinados porque existe um respeito à hierarquia organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Portanto, os dados mostram que os superiores dos setores administrativos do 3ºBPM/PB devem participar mais do trabalho dos seus comandados, utilizando-se da comunicação que é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento não só das seções

das quais eles são responsáveis, mas do órgão policial no cumprimento da sua missão. Os superiores devem buscar a comunicação de maneira mais efetiva com seus subordinados, visando ao repasse das informações que servem como norte para os colaboradores no desempenho de suas ações.

Gráfico 18 - comunicação formal e informal

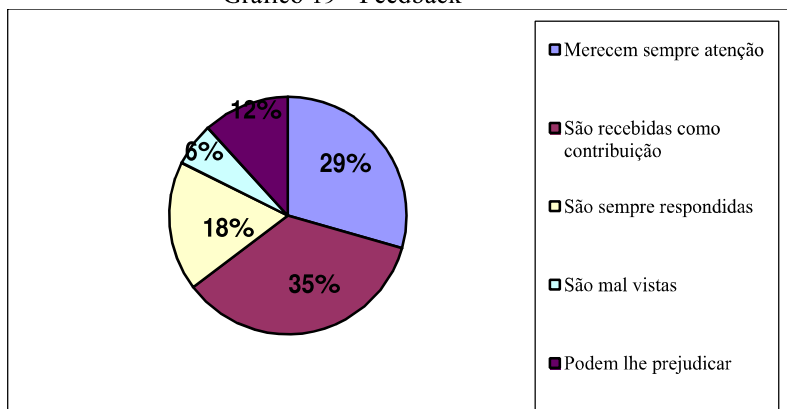


Fonte: pesquisa direta, 2017

Acerca da comunicação formal e informal, foi perguntado com quem os policiais conversavam quando identificavam algo errado na 3º BPM/PB. Na oportunidade, 62% que corresponde a 21 pesquisados responderam que interagem com os colegas e superiores. Já 26%, 9 policiais preferem, conversar com os colegas e 01 afirmou que não conversa com ninguém.

A preferência para comunicar sobre algo errado no ambiente de trabalho decorre de uma comunicação formal ou informal entre pessoas e grupos. Na comunicação formal, geralmente o fluxo é vertical, descendente que geralmente serve para os gestores passarem as diretrizes e informações. Quanto à comunicação informal pode acontecer através de fluxos horizontais entre setores de um mesmo nível hierárquico (FERNANDES; SEBASTIÃO, 2015). Observa-se que os integrantes dos setores administrativos do objeto estudado optam pelos dois tipos de comunicação.

Gráfico 19 - Feedback



Fonte pesquisa direta, 2017



O último gráfico ilustra tópicos referentes ao feedback que é obtido quando os profissionais de segurança encaminham suas dúvidas, opiniões ou reclamações para os seus superiores dentro do 3º BPM/PB. Segundo 35% dos questionados que representa 12 pessoas, os gestores os atendem e recebem suas críticas como sugestões para melhorar os serviços, 29%, cerca de 10 policiais, afirmam que merecem sempre atenção, 18% informaram que as informações são sempre atendidas, porém 6%, cerca de 2 policiais, acreditam que suas indagações são mal vistas e 12% responderam que suas críticas podem lhes prejudicar.

De acordo com Chiavenato, (2014) o processo de comunicação somente consegue a eficácia e eficiência quando acontece a retroalimentação que é o ultimo elo estabelecido por ele. É na decodificação que o receptor deve se aproximar ao máximo da mensagem que foi enviada pelo emissor. Observa-se que 18% dos participantes da pesquisa percebem o feedback diferente de suas expectativas.

Essa visão de alguns profissionais de que as dúvidas, sugestões ou reclamações encaminhadas aos superiores podem os prejudicar é um paradigma a ser quebrado, pois, apesar de a instituição, em que o órgão está inserido ter, como base os princípios da hierarquia e disciplina, eles não podem se omitir às críticas construtivas que cada colaborador tem para o desenvolvimento do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o desenvolvimento da OPM.

## 6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Observou-se durante a análise do processo de comunicação interna do 3º Batalhão de Polícia Militar da Paraíba que cerca 40 policiais compõem a área administrativa, estando eles distribuídos em seções, executando diversas atividades tendo como suporte os processos de comunicação interna. Esses processos são responsáveis pela integração dos setores e membros da organização que facilita o entendimento dos objetivos, metas e estratégias da organização.

Conclui-se que os profissionais que desempenham as atividades administrativas no Terceiro Batalhão de Polícia da cidade de Patos-PB, estão na maioria com faixa de idade acima dos 30 anos, destacando-se a quantidade de homens que operam nas funções administrativas, aproximando-se de dois terços. Eles destacam-se pelo fato de irem além da formação nos cursos referentes aos seus cargos na Polícia Militar da Paraíba, apesar de serem efetivos em sua maioria, mais da metade dos profissionais são graduados e especialistas em outras áreas. Diante dos conhecimentos adquiridos fora da instituição, a comunicação interna tem um papel importante de possibilitar a troca de informações entre os policiais no ambiente de trabalho, gerando a construção de um valor para o grupo de policiais.

Quanto ao tempo de serviço, o 3º BPM/PB tem em sua administração uma quantidade suficiente de profissionais experientes, entretanto, existe um equilíbrio em relação aos agentes de segurança mais novos lotados na unidade policial. Esse fator mostra que existe uma interação entre os profissionais, haja vista a comunicação ser a ferramenta responsável pela troca de informações que vai unir o conhecimento prático tradicional ao inovador.

Portanto, de acordo com lei complementar nº 87, de 02 de dezembro de 2008, os profissionais questionados independente de faixa etária, sexo, estado civil, situação funcional, tempo de serviço, atuam nos setores e seções que compõem a área administrativa do 3º Batalhão de Polícia Militar de Patos-PB (PARABA, LC/87, 2008).

Concluiu-se também que os setores e seções que estruturam os Batalhões de Polícia Militar da Paraíba, segundo a LC /87 (2008), (PARAÍBA) são as seções de gestão de pessoas, informação, planejamento e operações, Administração e comunicação social, corregedoria, comunicação, almoxarifado, tesouraria e companhias de serviço. E nesses setores, de acordo com a pesquisa, os policiais desempenham diversas atividades referentes à confecção de boletins internos, memorandos e ofícios, atualização da ficha funcional dos policiais, levantamento de informações, repasse de informações, armazenamento de dados, controle do efetivo, formulação das escalas, planejamento para formação de policiais, controle de materiais bélicos e atendimento ao público.

Apesar dos policiais descreverem as suas atribuições na PMPB, alguns não sabem qual é a missão institucional do órgão em que trabalham. Esse aspecto é negativo para qualquer organização, porque tem que existir um alinhamento das atividades dos policiais com os objetivos do 3º BPM/PB para que se possam alcançar os objetivos fins que, no caso da organização que foi estudada, são Preservação da ordem pública e Realização de policiamento ostensivo (CF, 1988). Diante dessa falta de conhecimento da missão por alguns policiais, os gestores devem adotar políticas voltadas para uma maior disseminação dos objetivos que proporcionam o cumprimento da missão institucional.

A organização avaliada demonstra através dos participantes da pesquisa que o trabalho em equipe é fundamental para a resolução das atividades do dia-a-dia; por conseguinte, é necessário que haja no mínimo a interação entre dois policiais para que se desempenhe um determinado trabalho nos setores administrativos. Outro aspecto que se destaca é a necessidade dos agentes de transpor os limites de uma seção ou setor para que se comunique com pessoas que desempenham outros tipos de atividades, mas que não deixam de ser fundamental para o cumprimento da missão institucional. A integração dos policiais do 3º BPM/PB é possível por conta dos processos de comunicação internos que existem possibilitando, assim, uma comunicação interna mais dinâmica.

No objeto estudado, fica claro que as informações são difundidas em sua maioria por meio de uma comunicação face-a-face, ou seja, os policiais acreditam que esse canal de comunicação possibilite uma maior interação tanto com os superiores hierárquicos como com seus pares, entretanto utilizam-se outros canais, e-mail, intranet, boletins e murais que são ferramentas fundamentais para o fluxo de informações do público interno. Portanto, apesar da grande quantidade de canais de comunicação, quase metade dos profissionais questionados dizem existir barreiras à comunicação. Mas, mesmo com problemas os policiais, acreditam que a comunicação interna tem sua importância, sendo ela indispensável para o desempenho das atividades inerentes aos seus setores.

Logo, os gestores devem procurar erradicar essas barreiras, primeiramente diagnosticando o que de fato causa esses transtornos na comunicação interna do batalhão, em seguida buscar alternativas para solução dos problemas, melhorar os canais de comunicação e realizar cursos para que os profissionais operem novos equipamentos, adequar os canais de comunicação às informações que devem ser transmitidas e alocar os colaboradores em funções nas quais tem conhecimento para prestar um bom serviço.

Observou-se também que a comunicação interna no ambiente administrativo da unidade de polícia ocorre por meio de fluxos formais e informais, destacaram-se as conversas

formais com os superiores, sempre respeitando a cadeia hierárquica, no entanto a comunicação com os superiores ainda é um paradigma a ser quebrado pelos gestores, pois os policiais que participaram da pesquisa foram unânimes em dizer que as reuniões existem, mas deveriam acontecer com mais frequência.

Analisou-se que mesmo com a diferença entre os níveis hierárquicos, tem se um entendimento comum dos objetivos e metas da organização. Isso faz com que os policiais contribuam com suas dúvidas e opiniões acerca dos objetivos do 3º BPM/PB, logo, boa parte das informações que são levadas aos superiores são bem vistas como contribuição. Ainda existem alguns profissionais que acreditam que suas críticas podem lhes prejudicar profissionalmente no desempenho de suas atividades dentro dos seus setores.

Ainda quanto ao efetivo que está lotado no setor administrativo do 3º BPM-PB, Uma sugestão seria a PMPB proporcionar mais vagas para as mulheres em seus concursos para alcançar uma equidade no desempenho das funções administrativas do 3º BPM/PB e também inserir profissionais qualificados agregando assim novos conhecimentos à organização.

Portanto, os objetivos propostos neste trabalho foram satisfatoriamente alcançados, gerando, assim, conhecimentos que podem ser agregados a novos estudos sobre a comunicação interna, pois, para estudos futuros na área, poderia ser feito uma pesquisa e levantamento de cunho geral envolvendo todos os setores administrativos da Polícia Militar da Paraíba.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Yasminy Tássulla Moreira de; FEITOSA, Aguida Maria Veiga; SANTOS, Daniela Maria Lopes dos. O Endomarketing como estratégia de gestão e crescimento Organizacional. **RACE- Revista da Administração**. Maceió, v.1, n.1, 2016.

ALVES, J. Nunes; BASTIDE, M. V. Lopes; KLEIN, L. Luiz. A **Comunicação Interna no Corpo de Bombeiros de Santa Catarina**. São Paulo: SIMPOI Anais, 2012.

BARBOSA, Saulo R. X. SILVA, Cynthia de K. P. A comunicação organizacional na gestão de pessoas: O caso italiano automóveis do recife. **Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais Facipe**. Recife, v.1, n.2, p. 65-67, nov.2013.

BARBOZA, JanesMara; FAVERO,Hamilton Luiz; SILVA, Marcos Rogerio da. Análise da comunicação oficial e interna no setor público: Um estudo de caso. **Revista de Pós Graduação Faculdade Cidade Verde**. Maringa. vol. 1, N. 1, 2015.

BITTENCOURT, F. Rage ; COSTA, M. E. B; FERRAZ, V. N; TONET, H. C. Gestão Estratégica e Econômica de Negócios. **Liderança e Gestão de pessoas em Ambientes Competitivos**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV. 2012. Disponível em:  
<<https://books.google.com.br/books?id=NCSHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=lideran%C3%A7a+e+gest%C3%A3o+de+pessoas+em+ambientes+competitivos&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKewjdsPHQirrRAhXI3SYKHaVxC3AQ6AEINDAA#v=onepage&q=PROCESOS%20DE%20COMUNICA%C3%87%C3%83O&f=true>>. Acesso em: 08 jan. 2017.

BRANCO, M.P.P.D.C. Pinho. **A comunicação Organizacional Como Estratégia**. Lisboa, p.30, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). Título V da defesa dos estados e das instituições democráticas. Capítulo III da Segurança Pública. **Biblioteca Juridica**. São Paulo: Online , 2014.

CARNIELLO, Monica Franchi; OLIVEIRA, Evandro L. Q; QUERIDO, Edson A. Comunicação nas organizações: um estudo exploratório das tecnologias de comunicação utilizadas em empresas do Vale do Paraíba. **Latin American Journal of Business Management**. Taubaté, v. 2, n. 2, p. 82-102, 2011.

CARNEIRO, Margareth. F. D.S; CHAVIS, Lúcio Edi; NETO, Fernando. H. S; PECH, Gerson. **Gerenciamento de comunicações em projetos**. 3. Ed, p.7-14, Rio de Janeiro: FGV, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações**. 3.ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=jbc4CQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q=FUN%C3%87%C3%95ES%20DA%20COMUNICA%C3%87%C3%83O&f=true>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

DAYTHOUM, Merhi. **Negociação: conceitos e Técnicas**. Rio de Janeiro: Brasport, p.22, 23. 2016.

DENARDIN, Élio Sérgio; MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan; SCHEFFER, Deise; WAECHTER, Lucélia, WEISE, Andreas Dittmar. **Comunicação interna: O caso de uma empresa de produtos alimentícios de Santa Maria – RS**. Santa Maria, p. 5,6 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/15718431.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

FERNANDES, Tania José; SEBASTIÃO, Sonia Pedro. A comunicação intercultural nas organizações: exemplos dinamarqueses. **Revista Internacional de Relações Públicas**, n.9, vol-v, p. 27-46, 2015.

FERREIRA, Humberto Matias. **A Comunicação Interna na Polícia Militar do Estado de São Paulo**. 1.ed. São Paulo. 2014. Disponível em: <<https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=qOQ4BQAAQBAJ&pg=GBS.PP1>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

FLATLEY, Marie et al. **Comunicação empresarial**. São Paulo: AMGH LTDA. M2. Ed. 2015.

FORATO, Melissa Cristina; PAIATO, Fernando Augusto. **Comunicação Operacional**. Amparo: UNIFA, 2013.

FRAGA, Evandro de Andrade; OLIVEIRA, Marcos Antônio Maia de. Gestão, Tecnologia e Informação, A comunicação no contexto Organizacional como Instrumento Estratégico de uma Organização Policial Militar. **Revista FATEC**. Guarulhos. V.2, n.1. 2016.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: universidade FEEVALE, 2013.

GLINOW, Mary Ann Von ; MCSHANE, Estiven. L. **Comportamento Organizacional Conhecimento Emergente Realidade Global**. 6º ed. Porto Alegre: AMGH editora. p. 247, cap. 9. 2014.

GOERL.R; PAULA, A; TEXEIRA. J.M.B; ZANOTO. D.M. Eficácia da comunicação nas organizações. **Caderno Organização Sistêmica**. Vol.3, n.2, jul./dez, 2013.  
 HAMADA, Hélio Hiroshi. As transformações no sistema de ensino da Polícia Militar de Minas Gerais: Um estudo histórico do modelos de formação Profissional. **UNIV: Fumec**, belo horizonte. Ano 10, n. 14, p. 139-167, jan./jun. 2013.

IBGE. Cidades. Informações completas. **população estimada**, 2017. Disponível em: < <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=251080&search=paraiba|patos|infograficos:-informacoes-completas> > . Acesso em: 20 mar. 2017.

IGNACIO, Carlos Eduardo Banhos. **A comunicação Interna e o Gerenciamento de Projetos na Polícia Militar do Estado de São Paulo: Conceitos, perspectivas e desafios**. São Paulo: Anais do V SINGEP. 2016.

JUNIOR, Achiles Batista Ferreira. et al. A Eficácia da comunicação nas organizações. **Revista Organização Sistêmica**, Curitiba, V.3, n. 2, 2013

LAURINDO, Rousiméri; MAFRA, ticiane. Cienciometria da Revista Comunicação e Sociedade identifica interfaces da área. **Comunicação e Sociedade**. n 53, p. 233-260, jan./jun. 2010.

LIMA, Coronel João Batista de. **História da Polícia Militar da Paraíba**. João pessoa, 2000. Disponível em: < <http://www.pm.pb.gov.br/conteudo2-8-downloads.html>>. Acesso em : 10 mar. 2017.

LUIZ et al. Os problemas da comunicação empresarial numa instituição de ensino superior no Recife. **Ciências humanas e Sociais**. V.2, n.2, p.29-38. Nov. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/facipehumanas/article/viewFile/3051/1662>>. Acesso em: 10 out. 2016.

MACHADO, Catarina; MACHADO, Maria Clara; MIGLIAVACA, Geralda Alcantra; MORAIS, Maria Felicia. Gestão pública e Gestão hospitalar; Gestão do conhecimento e informação. **Revista maiêutica**, Indaial, v.4, n. 1, p.233-234. 2016.

MAGRINI, Airton Aparecido *et al*, **A importância da comunicação nas organizações**. Piracicaba. Polo-Coc. p.7, 2013.

MARTINUZO, José Antônio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégia em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?hl=pt>>. Acesso em: 15 out. 2016.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012

MEDEIROS, Rildeni. **Comunicação Interna numa Organização Pública**. Natal: UFRN. 2006.

OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas**. 2.ed. Florianópolis: Visual books, p. 36 a 40. 2011.

PARAÍBA. Decreto n° n° 36.941 de setembro de 2016. **Diário Oficial da Paraíba**, Poder Executivo, João pessoa, PB, 27 set. 2016.Seção 1, p. 1.

PARAÍBA, **Estatuto dos policiais militares da Paraíba**. Lei n° 3909, de 14 de julho de 1977.

PARAÍBA. **Lei Complementar n° 87, de 02 de dezembro de 2008**. Disponível em: <[http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/legislacao/leis\\_complementares/2008\\_dispoesobre\\_a\\_organizacao\\_estrutural\\_e\\_funcional\\_da\\_policia\\_militar\\_do\\_estado\\_da\\_paraiba\\_e\\_da\\_outras\\_providencias.pdf](http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/legislacao/leis_complementares/2008_dispoesobre_a_organizacao_estrutural_e_funcional_da_policia_militar_do_estado_da_paraiba_e_da_outras_providencias.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2016.

Polícia Militar da Paraíba. **Edital n.º 001/2014 – CFSd PM/BM 2014**. João Pessoa, 2014. Disponível em: < [http://www.pm.pb.gov.br/concursos\\_publicos](http://www.pm.pb.gov.br/concursos_publicos) >. Acesso em: 15 maç. 2017.

POSSEBON, G. Fátima Pinheiro. A importância da comunicação empresarial como fator de motivacional. **Cia Publicações**. Santa Cruz do Sul, 2014. Disponível em: <<http://centraldeinteligenciaacademica.blogspot.com.br/2014/02/a-importancia-da-comunicacao.html>>. Acesso em: 30 set. 2016.

RIBAS, Andreia; SALIM, Cassiano. **Gestão de Pessoas para Concursos**, 4.ed. Brasil: Alumnus. 2013.

RODRIGUES, A.F da Silva. Comunicação Organizacional: o relacionamento com os media. **Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa**. Lisboa, p.09-10. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 3.ed, p. 154, 158, 2010.



SANTANA, L. Chagas; TIBURCIO, J. Santana. A comunicação Interna como Estratégia Organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**. Salvador, V.1, p.2,7, Jan de 2014. Disponível em: <<http://www.cairu.br/riccairu/artigos0.php>>. Acesso em: 30 set. 2016.

SANTOS, Bárbara Freire. As 150 cidades mais violentas do Brasil. **Exame.com**, Brasil, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/as-150-cidades-mais-violentas-do-brasil/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

GOVERNO DA PARAÍBA, **Secretaria de Segurança e Defesa Social**. Paraíba unida pela paz. João pessoa. 2017. Disponível em: <<http://www.paraiba.pb.gov.br/especiais/pbunidapelapaz/>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho Científico**. 1.ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, Gilberto Felipe da. **A militarização da Segurança Pública no Brasil: Polícia Militar da Paraíba como Defensora dos Direitos Humanos**. Campina Grande, 2012.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações, empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Sammus, 2015.

VALDIVINO, Maurício Sousa. **A comunicação de marketing empregada pelas empresas do segmento de engenharia de trânsito junto ao mercado governamental**. São Paulo, p.39,4. 2014.

**ANEXO A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS – VII GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PERFIL DO SUJEITO**

## 1. Idade:

- a. Entre 20 e 30 anos
- b. Entre 31 e 40 anos
- c. Entre 41 e 50 anos
- d. Entre 51 e 60 anos
- e. Mais de 60 anos

## 2. Sexo:

- a. Masculino
- b. Feminino

## 3. Estado Civil:

- a. Casado
- b. Desquitado
- c. Divorciado
- d. Solteiro
- e. Viúvo

## 4. Nível de escolaridade:

-Básico

- a. Fundamental
- b. Médio

-Superior

- c. Graduação
- d. Especialização
- e. Mestrado
- f. Doutorado

5. Há quanto tempo trabalha no Terceiro Batalhão de Polícia Militar do Estado da Paraíba

- a. Entre 0 e 5 anos
- b. Entre 6 e 10 anos
- c. Entre 11 e 15 anos
- d. Entre 16 e 20 anos
- e. Mais de 20 anos

6. Situação funcional

- a. Efetivo
- b. Cargo Comissionado
- c. À disposição do 3º BPM-PB

7. Qual função exerce no 3º BPM-PB ?

- a. Administrativa
- b. Operacional

### **ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO**

8. Você conhece a missão institucional do 3º BPM/PB

- a. Sim
- b. Não

- Se a resposta é sim, descreva-a:

---

---

---

9. Liste quais as atividades desenvolvidas pelo seu departamento e destas quais são suas atribuições?

---



---



---

10. Quais atividades são desenvolvidas pelo seu departamento que contribuem para 3° BPM-PB cumprir sua missão institucional?

---



---



---

11. De que maneira seu trabalho ajuda o 3° BPM-PB a cumprir sua missão Institucional?

---



---



---

**Assinale a alternativa que está de acordo com seu posicionamento quanto à comunicação integrada do 3° BPM-PB**

12. Seu trabalho depende da colaboração de quantas pessoas para que seja executado?

a. Não depende de outras pessoas
b. De 01 a 05 pessoas
c. De 06 a 10 pessoas
d. De 11 a 15 pessoas
e. Mais de 15 pessoas

13. Com quantas pessoas você se relaciona no desempenho de suas atividades dentro do 3° BPM-PB

a. De 01 a 05 pessoas
b. De 06 a 10 pessoas
c. De 11 a 15 pessoas
d. Mais de 15
e. Entre 16 e 20 pessoas

f. Mais de 20
---------------

## ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA

**Assinale as alternativas abaixo de acordo com seu posicionamento a respeito da comunicação interna no desempenho de suas atividades, no 3º BPM-Patos-PB**

14. Em que medida você tem as informações necessárias para a execução do seu trabalho no 3º BPM-PB?

a. Tenho mais informações do que necessito
b. Tenho as informações das quais preciso
c. As informações que tenho não são suficientes
d. Nunca tenho as informações das quais preciso

15. Como as informações mais importantes chegam até você dentro do 3º BPM-PB?

a. Em reuniões com os superiores
b. Em conversa informal com os colegas
c. Circulares impressas
d. E-mail
e. Mural
e. Intranet
f. Jornal impresso
g. Manuais

16. As informações que chegam até você no desempenho de suas atividades no 3º BPM-PB:

a. Não são compreendidas
b. Poucas vezes são compreendidas
c. São compreendidas em partes

d. Sempre são compreendidas
-----------------------------

17. Você confia mais na informação relacionada ao 3º BPM-PB quando ela vem através de:

a. Uma conversa com os colegas
b. Uma reunião com os superiores
c. Circulares impressas
d. E- mail
e. Mural
f. Intranet
g. Jornal interno
h. Imprensa

18. Para que o 3º BPM-PB alcance a sua missão institucional, a comunicação entre os departamentos e entre os funcionários é:

a. Indispensável
b. Importante
c. Necessária
d. Pouco importante
e. Dispensável

19. As falhas na comunicação normalmente geram informações erradas ou fazem com que as informações não cheguem ao seu destino no tempo certo. As falhas de comunicação do 3º BPM-PB:

a. Nunca acontecem
b. Acontecem poucas vezes
c. Acontecem com muita frequência

20. Com relação às reuniões ou conversas com os superiores, você acha que:

a. Existe e deveriam acontecer com mais frequência	21.
b. Existem, mas não são importantes	22.
c. Não existem e deveriam acontecer	
d. Não existem e não são importantes	

21. Quando você acha que algo está errado no 3º BPM-PB com quem você conversa sobre o assunto?

a. Com meus superiores
b. Com meus colegas e superiores
c. Só com meus colegas
d. Com ninguém

21. Com relação as suas opiniões, sugestões, dúvidas ou reclamações encaminhadas aos seus superiores, você acha que:

a. Merecem sempre atenção
b. São recebidas como contribuição
c. São sempre respondidas
d. São mal vistas
e. Podem lhe prejudicar

**ANEXO B – SOLICITAÇÃO DE COLETA DE DADOS**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
SECRETARIA INTEGRADA DE CURSOS**

**Senhor (a) Gestor (a)**

**Empresa/Instituição/Órgão público:** \_\_\_\_\_

**Assunto:** coleta de dados com finalidade acadêmica

Senhor (a),

Ao cumprimentá-lo(a), vimos por meio deste, solicitar autorização de Vossa Senhoria, para que o(a) aluno(a) \_\_\_\_\_, matrícula: \_\_\_\_\_, regularmente matriculado(a) no curso de: \_\_\_\_\_ – UEPB/Patos, no semestre \_\_\_\_\_, possa realizar uma coleta de dados na referida instituição; empresa; setor público; através do recurso metodológico de aplicação de questionários e/ou entrevista, a ser utilizado em um trabalho de sala de aula (estudo de caso) do(a) discente; sob orientação do(a) professor(a) \_\_\_\_\_; Componente Curricular \_\_\_\_\_

Certos do atendimento, desde já agradecemos à atenção dispensada e externamos nossos votos de elevada consideração.

Patos, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Professor orientador