

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Gabriel Flores Cosentino

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SERVIÇO DA
BRIGADA MILITAR DE UMA CIDADE DO INTERIOR
DO RS**

Palmeira das Missões, RS, Brasil
2019

Gabriel Flores Cosentino

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SERVIÇO DA BRIGADA MILITAR DE
UMA CIDADE DO INTERIOR DO RS**

Relatório de Conclusão de Curso
apresentado a Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM/RS) – Campus
Palmeira das Missões, como requisito
parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio E. R. Camfield

Palmeira das Missões, RS, Brasil
2019

Gabriel Flores Cosentino

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SERVIÇO DA BRIGADA MILITAR DE
UMA CIDADE DO INTERIOR DO RS**

Relatório de Conclusão de Curso
apresentado a Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM/RS) – Campus
Palmeira das Missões, como requisito
parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovado em 27 de novembro de 2019:

**Cláudio E. R. Camfield, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)**

**Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade, Dra.
(UFSM)**

Édio Polacinski, Dr. (UFSM)

Palmeira das Missões, RS, Brasil
2019

RESUMO

A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SERVIÇO DA BRIGADA MILITAR DE UMA CIDADE DO INTERIOR DO RS

AUTOR: Gabriel Flores Cosentino
ORIENTADOR: Prof. Dr. Cláudio E. R. Camfield

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar a satisfação dos servidores militares (SM) do 39º Batalhão de Polícia Militar (BPM) em relação às práticas de comunicação interna desenvolvidas nos diversos setores da administração do serviço. Trata-se de um estudo de natureza descritiva, método de estudo de caso, com abordagem quantitativa, sendo aplicado um questionário enviado via *online* para os SM vinculados ao 39º BPM. A coleta de dados ocorreu no período de agosto a outubro de 2019, totalizando 51 servidores pesquisados. A análise dos dados se deu por meio da estatística descritiva. A maior parte dos SM que participaram da pesquisa estava na faixa etária compreendida de 21 a 30 anos (43,13%), sendo do sexo masculino (82,35%), 80,40% exerciam atividade profissional como soldados e 78,43% não exerciam cargo de chefia. Das 51 participações, onze afirmaram exercer cargos de chefia, o que corresponde a 21,57% dos servidores, 35,29% estava trabalhando até cinco anos. Quanto à percepção do grau de satisfação dos SM com a comunicação interna no 39º BPM constatou-se que mais da metade (53,6%) estava satisfeita, com exceção da qualidade e quantidade dos equipamentos de comunicação fornecidos onde 35,29% estavam satisfeitos. Conclui-se que de forma geral que os SM aproximadamente 50% estão satisfeitos com a comunicação interna que ocorre no 39º BPM, porém como não constituíram maioria, sugere-se que haja mais investigações promovendo uma discussão e reflexão mais ampla sobre esse tema com fim de melhorar a comunicação interna.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Brigada Militar. Satisfação dos usuários.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema dos elementos de processo de comunicação.....	13
Figura 2 – Esquema das direções da comunicação.....	18
Figura 3 – O processo de comunicação e as possíveis fontes de ruídos.....	26
Figura 4 – Mapa de Palmeira das Missões, no Estado do RS, 2019.....	28
Figura 5 – Imagem por satélite do 39º BPM – Palmeira das Missões/RS.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Barreiras no processo de comunicação.....	22
Quadro 2 - Sugestões, críticas ou comentários dos servidores militares.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos Servidores Militares do 39º BPM.....	33
Tabela 2 - Grau de satisfação dos servidores com o fator: comunicação interna na BM.....	35
Tabela 3 - Nível de satisfação dos servidores quanto às barreiras de comunicação interna na BM.....	39
Tabela 4 - Grau de satisfação dos servidores quanto aos canais de comunicação interna no 39º BPM.....	43
Tabela 5 - Graus de satisfação dos SM com o fator: comunicação interna no 39º BPM.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	08
1.2	OBJETIVO.....	09
1.2.1	Objetivo geral	09
1.2.2	Objetivos específicos	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	11
2.2	O CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	14
2.2.1	A importância da Comunicação Interna	15
2.2.2	Direção da comunicação	16
2.2.3	Comunicações oral, escrita e não verbal	18
2.2.4	Formas de comunicação	19
2.2.5	Barreiras à comunicação	21
2.2.5.1	<i>Ruídos na comunicação</i>	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2	UNIVERSO DA PESQUISA.....	27
3.3	COLETA DOS DADOS.....	29
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA BRIGADA MILITAR (BM).....	31
4.2	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	32
4.3	GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES COM O FATOR COMUNICAÇÃO INTERNA NO 39º BPM.....	34
4.3.1	Grau de satisfação dos servidores com o fator: comunicação interna na BM	35
4.3.2	Grau de satisfação quanto às barreiras de comunicação interna na BM	39
4.3.3	Grau de satisfação quanto aos canais de comunicação interna no 39º BPM	42
4.3.4	Sugestões, críticas ou comentários dos servidores militares	47
4.4	PROPOSIÇÕES PARA MELHORIAS.....	49
5	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE	57
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	57

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

A comunicação envolve todas as vivências dos seres humanos, propiciando que se entendam, reflitam e façam novos planos futuros. Ela permeia as relações de cunho social, cultural, trabalhista, organizacional, etc. nas suas diversas formas de apresentação e usos.

Segundo Silva, Nascimento e Nogueira (2007, p. 1), “a comunicação se constitui como um dos aspectos básicos da atividade gerencial.” Os mesmos autores referenciam que na atividade gerencial, a comunicação se dá como um processo em que o administrador assegura a ação das pessoas, a fim de que aconteça a ação empresarial e/ou organizacional.

Desta forma, “a comunicação organizacional engloba a troca de ideias, opiniões, fatos, informações no geral, entre os elementos que a constituem, tendo duas finalidades: providenciar informação, garantido a sua correta compreensão; e proporcionar atitudes motivacionais entre os diversos elementos” (SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007, p. 2). A missão principal da comunicação organizacional é fazer com que as informações cheguem da melhor forma possível a todos os níveis que compõe a organização (SILVA, 2009).

Portanto, a comunicação organizacional permite que a informação e conhecimento cheguem a todas as pessoas de interesse, conhecidos, também, como *stakeholders* – fornecedores, clientes, colaboradores, empresários, etc. (CARNEIRO, 2012).

Pode-se compreender que quando a comunicação organizacional se direciona para as pessoas que trabalham dentro da empresa, trata-se de comunicação interna. A comunicação interna vai muito além de transmitir a informação que ocorre em determinada organização, envolve processos responsáveis por criar, manter e consolidar uma imagem dentro da organização.

Kunsch (2003), conceitua a comunicação interna como um conjunto de ações estrategicamente elaborada com cuidado a fim de promover e potencializar a interação entre a organização e seus colaboradores.

Estudo realizado por Rosa (2018) sobre a caracterização do sistema de comunicação interna na Guarda Nacional Republicana de Portugal e identificação

das boas práticas de promoção da cultura organizacional, constatou-se que os principais objetivos de comunicação interna são informar, motivar, criar sentimento de pertencimento e coesão, sempre subordinados à estratégia da organização e quanto às barreiras que mais dificultam a missão da comunicação interna estão a estrutura hierárquica, o corte na comunicação ascendente e a gestão da organização.

Moreno (2018), em seu estudo sobre a comunicação interna do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Rio Grande do Norte concluiu que a comunicação realizada não é eficiente, identificando um nível de insatisfação dos servidores em relação à comunicação interna, necessitando de ser mais participativa.

Baseando-se nos resultados encontrados nos estudos dos autores supracitados, acredita-se que a comunicação interna deva ser mais bem estudada e estimulada para que seja adequada e eficaz.

O contexto desta pesquisa é a comunicação interna que ocorre dentro da BM que é de grande importância para a organização do trabalho. Entretanto está sujeita a várias barreiras e poderá ser interpretada de forma diferente por cada pessoa desta organização.

Segundo Moraes e Coelho (2018), o colaborador é um ser de relações, isto é, interage com outras pessoas, por isso a comunicação interna é inseparável do social, sugerindo que onde há pessoas existem conflitos que são causados, na maioria das vezes, por má gestão da comunicação, mas que, também, são resolvidos com o uso de ferramentas de comunicação.

Assim, a questão de pesquisa é “como os servidores públicos do 39º Batalhão de Polícia Militar (BPM) sentem-se em relação aos processos comunicativos internos?”

Na sequência, apresentam-se os objetivos (geral e específicos), a justificativa, o referencial teórico, o método de estudo utilizado na pesquisa, os resultados e discussão, conclusão, seguido das referências utilizadas e apêndice.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a satisfação dos servidores públicos do 39º Batalhão de Polícia Militar (BPM) em relação às práticas de comunicação interna desenvolvida nos diversos setores da administração do serviço.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil dos servidores militares;
- Identificar os fatores do processo de comunicação interna no 39º BPM;
- Verificar o grau da satisfação e de insatisfação dos policiais militares relativo a cada fator;
- Propor sugestões para melhoria nas práticas da comunicação interna.

1.3 JUSTIFICATIVA

A comunicação interna é fundamental em instituições como a Brigada Militar (BM), pois, em sua missão principal que é o policiamento, reúne militares dispersos pelo território que se colocam ao serviço conforme as suas motivações pessoais nas variadas atribuições (ROSA, 2018). Portanto, a comunicação interna quando bem utilizada dentro da instituição militar tem o papel de ser eficaz no cumprimento de determinadas missões, de gerar conhecimento e de transmitir informações pertinentes para seus colaboradores, pois há papéis individuais e coletivos a ser desempenhados pelos servidores.

A motivação de estudar a comunicação interna na BM em um município de pequeno porte do interior do RS veio da inquietação quanto a como esse processo é desenvolvido. Além disso, acredita-se que a comunicação interna precisa ser adequada ao receptor, pois poderá sofrer interpretações diferentes. Atualmente o orientando está desenvolvendo atividade profissional junto a BM e como está frequentando o Curso de Administração, acredita-se ser relevante conhecer mais acerca dessa temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O ato de comunicar-se faz parte da vida humana desde os primórdios, tem a função de aproximar as pessoas e conduzir as suas relações e interesses na sociedade, promove a interação das pessoas em benefício da coletividade, facilitando a construção de um presente com o olhar no futuro, sem deixar de levar em consideração o passado (NÓBREGA, 2014).

2.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Chiavenato (2009) sustenta que as pessoas não vivem sozinhas e nem são independente, se relacionam, diariamente, com outras pessoas em seus ambientes por meio da comunicação. Para haver comunicação, é importante que quem receber a informação, compreenda-a. A mesma envolve combinações entre pessoas. Uma passa a informação para uma pessoa e a outra entende e retransmite, novamente, para outra. Para esse mesmo autor, o sistema de comunicação é formado por seis componentes que são: fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído. Eles funcionam como um processo e reforça que “a comunicação só ocorre quando o destino compreende ou interpreta a mensagem” (CHIAVENATO, 2007a, p. 316-317).

O processo de comunicação abrange a seleção dos assuntos de comunicação, a codificação dessa informação, a transmissão e o movimento dessa transmissão por meio dos canais de comunicação para o receptor, que é quem decodifica a informação e seleciona os assuntos comunicados que são mais importantes para ele (KWASNICKA, 2006).

Já Robbins (2005) afirma que precedendo o processo de comunicação, existe uma mensagem que precisa ser repassada tendo um objetivo específico de ser entendida pelo receptor que lhe dará significado. Conforme esse mesmo autor, o processo de comunicação pode ser descrito em partes: “(1) fonte de comunicação, (2) codificação, (3) mensagem, (4) canal, (5) decodificação, (6) receptor, (7) ruído, *feedback*” (ROBBINS, 2005, p. 233).

Torquato (2015) identifica no processo de comunicação os elementos que o formam como sendo: as fontes, os codificadores, os decodificadores e os receptores. Estes estão à disposição da organização para que atinjam seus objetivos e metas. O

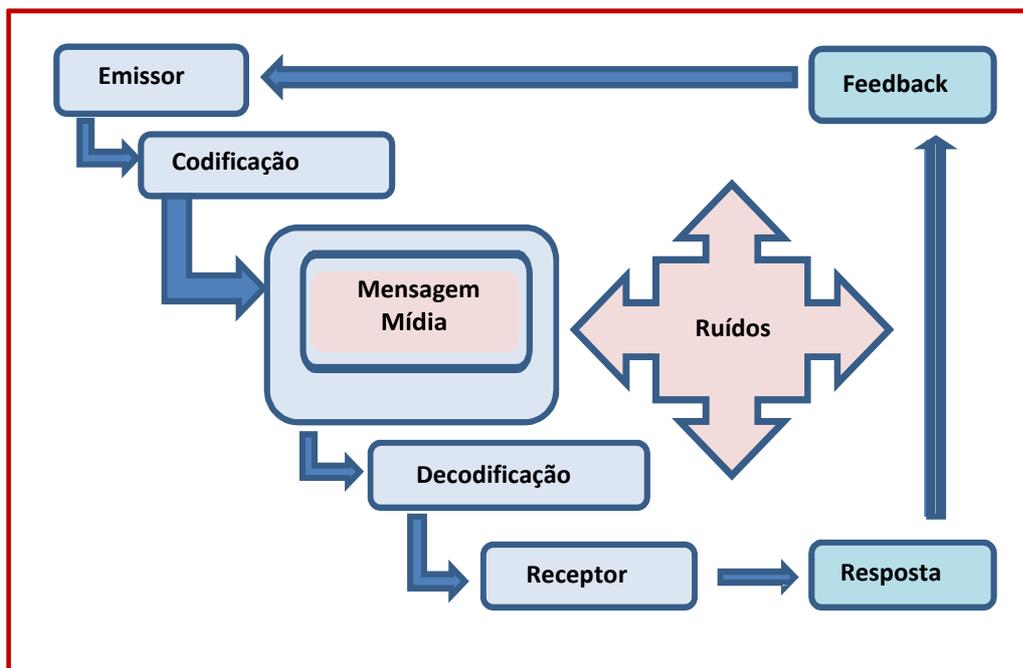
processo comunicacional é que dá equilíbrio entre a organização e as partes que a formam.

Para Gil (2014, p. 72), o processo de comunicação envolve os seguintes processos: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor. E identifica o que cada um faz.

- Emissor: É a pessoa que tem alguma ideia ou expressão que quer comunicar;
- Codificador: É organizado pelo processo responsável pela demonstração da mensagem;
- Receptor: É a pessoa que recebe a mensagem;
- Mensagem: É a apresentação formal da ideia que a pessoa deseja comunicar;
- Canal: É o processo de como vai ser conduzida a mensagem até seu destino;
- Decodificador: Ele é responsável pela tradução da mensagem, de forma que todos entendam;
- *Feedback*: Faz a verificação do sucesso na transmissão da mensagem como foi feita inicialmente. Ele determina se a mensagem foi ou não compreendida;
- Ruído: Indica os tipos de barreiras que possam criar dificuldades na comunicação.

Na Figura 1 se representa na forma de esquema o processo de comunicação.

Figura 1 – Esquema dos elementos de processo de comunicação



Fonte: Adaptada de Kotler e Armstrong (1999).

A comunicação pode se dar de forma interna, quando o processo acontece dentro da organização e externa quando o processo ultrapassa os limites da mesma, ocorrendo entre funcionários ou instituições de fora da empresa (SOUZA, 2018).

Segundo Robbins (2005, p. 233), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma instituição que são: controle, motivação, expressão emocional e informação.

A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de muitas maneiras, pois as organizações possuem escalas de hierarquias e informações que devem ser seguidas por seus colaboradores. A comunicação facilita a motivação por ilustrar aos colaboradores as ações que devem ser realizadas, qual a qualidade e o nível do seu desempenho e o que fazer para aperfeiçoá-lo (ROBBINS, 2005). Sem uma boa comunicação interna, a coordenação, motivação e controle não acontecem efetivamente. A comunicação deve ser prioridade para a organização (DZAMTOSKA; MATLIEVSKA; DENKOVA, 2013).

A comunicação que acontece dentro do grupo é essencial para que as pessoas expressem suas frustrações ou satisfações. Portanto, oferece a possibilidade para a expressão emocional de sentimentos para satisfação social. Já a informação permite a tomada de decisões pelas pessoas e os grupos propiciando

avaliar as metas e alternativas (ROBBINS, 2005). Gil (2014) reforça que para que a comunicação seja eficaz é preciso que a compreensão do receptor coincida com o significado pretendido pelo emissor.

Segundo Dzamtoska, Matlievska e Denkova (2013), uma boa comunicação tanto interna quanto externa são a base do sucesso da organização e deve ser uma das prioridades dos gestores.

A comunicação interna faz parte do processo de comunicação de uma organização, pois por ela as informações são passadas aos subordinados, gerentes, setores do serviço a fim de organizar o trabalho; portanto, é pertinente nesta pesquisa discutir o contexto da comunicação interna.

2.2 O CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Para Clemen (2005) existem muitas terminologias e definições para a comunicação interna, sendo, também chamada de Comunicação Corporativa, Comunicação Empresarial ou *Endomarketing*, significando o ato de comunicar dentro de uma empresa. A comunicação interna é valorizada, sendo cultura das organizações, e que sem a mesma, interfere na base de sustentação para os demais processos comunicativos.

A argumentação acima é reforçada por Duarte (2011) quando refere que a comunicação interna é um conjunto de técnicas utilizadas pelos gestores da organização para alcançar todos os indivíduos da organização.

Segundo Curvello (2012, p. 22), pode se definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção da boa imagem da organização.

Cabe ressaltar que a função exata desempenhada pela comunicação é atuar como facilitadora de tomada de decisões. As pessoas necessitam das informações para tomar as decisões ao transmitir dados para que se reconheçam e avaliem opções.

Já Marchiori (2014) afirma que a comunicação interna pode viabilizar a formação de líderes na organização que irão propagar valores, práticas, produtos e serviços.

A comunicação interna pode ser compreendida como todo o conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação, que estabelecem as interações entre a organização e seus empregados. (CERANTOLA, 2016, n. p.)

De acordo com Silva (2009) e Martins (2013), a comunicação interna tem o objetivo de estimular a conversa e a interação frente a frente entre os vários colegas de trabalho de forma a motivar os resultados almejados. Pode-se dizer que as pessoas envolvidas nos processos de comunicação interna, alteram a organização e são transformados por ela, melhorando de várias formas as estratégias da organização em geral (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013).

Com os avanços tecnológicos atuais, a rede de telefonia e a internet estão contribuindo para que o processo de comunicação interna ocorra mais rápido, em tempo real e de forma interativa dentro das organizações (CERANTOLA, 2016; SOUZA, 2018).

Segundo Cerantola (2016, n. p.) a oferta de

dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets*, combinados aos aplicativos e às mídias sociais, criam um cenário sem precedentes, no qual os fluxos de informação e comunicação se tornam multidirecionais, instantâneos e ininterruptos.

A comunicação interna significa como as informações são passadas dentro do ambiente interno da organização, portanto tem uma função agregadora influenciando no desempenho e comprometimento dos colaboradores, sendo importante para que as atividades e ações ocorram de forma coesa e organizada.

Desta forma a comunicação interna é de suma importância nas organizações, pois sem a comunicação interna, não há uma coesão entre todos os setores que envolvem a organização. Será descrito no próximo item, mais sobre o assunto.

2.2.1 A importância da comunicação interna

Para Clemen (2015) a comunicação interna desempenha um importante papel, pois propicia aos funcionários conhecer os objetivos, a missão e os valores da empresa, gerando motivação, produtividade e resultados.

Souza (2018, p. 7) salienta que “entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.”

A importância do conceito de comunicação no interior da organização foca nas quatro funções principais que desempenha segundo Bilhim (2009):

- Auxilia a fiscalizar o comportamento das pessoas que fazem parte da organização;
- Motiva os colaboradores quanto às funções que desempenham;
- Contenta as necessidades de união natural das pessoas;
- Oferece toda a informação necessária para a tomada de decisão.

Torna-se essencial ter em consideração que a comunicação interna facilita não somente o acesso à informação, como também autoriza a adaptação das mensagens, a concretização clara dos diversos canais de comunicação e objetivos organizacionais (CARNIELLO; SANTOS, 2013).

Reforçando, a comunicação interna fomenta a aquisição de conhecimentos e propicia um ambiente favorável no interior da organização, que de certa forma será de exemplo para o exterior da organização (CARNEIRO, 2012; DZAMTOSKA; MATLIEVSKA; DENKOVA, 2013; MARTINS, 2013).

A comunicação interna é muito importante para a organização como ressaltado acima, mas Cerantola (2016, n. p.) ainda reforça que:

a comunicação interna deve assumir um papel ainda mais relevante na organização, podendo incluir ou reforçar em sua agenda algumas ações críticas, tais como: redefinir ou fortalecer os papéis dos líderes no processo de comunicação; ampliar canais de comunicação de mão dupla; proporcionar práticas e ferramentas que apoiem o diálogo e a troca de experiências entre as equipes; garantir transparência e clareza nos temas de interesse entre as equipes; prover suporte e reflexão sobre o novo contexto da comunicação nas mídias sociais para todos os empregados; entender as redes formais e informais de comunicação na organização com o propósito de fomentar conhecimento.

Por outro lado, a falta de comunicação efetiva e eficaz pode ocasionar: mal entendidos, falta de informação, desincentivo de funcionários, diminuir o desempenho de funcionários e deterioração da comunicação externa (DZAMTOSKA; MATLIEVSKA; DENKOVA, 2013).

Para que a comunicação interna aconteça de forma eficaz deve seguir fluxos básicos, os mesmos orientam a direção da comunicação dentro da organização.

2.2.2 Direção da comunicação

Os fluxos da comunicação desempenham grande influência sobre a eficácia

do processo. Desta forma, eles organizam os caminhos, os desvios e os degraus porque atravessam a comunicação. Sua complexidade depende do tipo de organização e com graus variados de hierarquia apresentam mais ruídos no processo comunicativo (KUNSCK, 2003).

A comunicação formal no seio de uma organização encontra-se estruturada em diversos fluxos básicos: descendente, ascendente, horizontal, lateral/transversal (BILHIM, 2009; CURVELLO, 2012; ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins (2005), a comunicação descendente se dá dos níveis mais altos aos mais baixos da organização. Corroborando com essa assertiva Curvello (2012), reforça que a comunicação descendente é a mais utilizada no meio das organizações. É desta forma que a direção transmite as informações aos seus colaboradores, pode se basear em instruções, trata-se do entendimento de determinada tarefa, novos métodos, *feedback* dos altos quadros sobre seus colaboradores ou novos objetivos a serem atingidos por estes.

Por outro lado, a comunicação ascendente inicia da base para o topo da organização, dando voz aos seus colaboradores face à direção da mesma. Permite que os colaboradores comuniquem à sua chefia o que pensam, o seu desempenho, os seus problemas, os problemas do seu colega, o que estão sentindo sobre o que está estabelecido em procedimentos e diretrizes, bem com exatidão o que precisa ser feito (BILHIM, 2009; ROBBINS, 2005).

Por fim, a comunicação lateral constitui importante maneira de sistematização e uniformização de ideias e informações. Por isso, o fluxo lateral é muito estratégico para efeitos de programas e ajustes para à conquista de metas. Entre as queixas relativas ao fluxo lateral, aparecem considerações sobre o 'esconderijo' de informações, explicado pela tática de não fornecer aos companheiros tudo o que se passa em certas áreas e setores (SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007).

Já Robbins (2005) afirma que a comunicação lateral ocorre entre membros de um mesmo grupo ou de mesmo nível com o fim de tornar mais ágil a ação e a tomada de decisões.

Na Figura 2 são representadas na forma de esquema, as direções da comunicação dentro da organização.

Figura 2 – Esquema das direções da comunicação



Fonte: Robbins (2005).

No próximo item serão discutidas dentro das organizações as comunicações de forma oral, escrita e não verbal, sendo de suma importância sua utilização nas organizações.

2.2.3 Comunicações oral, escrita e não verbal

As mensagens podem ser transmitidas de diferentes formatos. Elas podem ser orais, escritas e não verbais (ROBBINS, 2005; SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007).

Muitos indivíduos preferem a confiança da comunicação oral, enquanto outros preferem a exatidão da comunicação escrita. Todavia, tempo, custo, rapidez, preferências pessoais, habilidades individuais, recursos disponíveis e outras considerações, servem como critérios de decisão para a escolha de um desses tipos de comunicação dentro da organização (SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007).

Comunicação oral é um dos principais meios de transmitir a mensagem. Sendo por meio de palestras, debates formais entre duas pessoas ou em grupo. As vantagens da comunicação oral são a rapidez e o *feedback* (ROBBINS, 2005).

A principal desvantagem neste tipo surge nas organizações ou sempre quando a mensagem é transmitida para várias pessoas. Quanto maior o número de pessoas recebendo a mensagem, maior é a probabilidade de vir distorcida a mensagem original. Dentro de qualquer organização, onde decisões e outros comunicados são passados, verbalmente, ao longo da hierarquia da empresa, sendo em todos os sentidos de descendentes e ascendentes, existem muitas chances de ocorrer distorção nas mensagens (ROBBINS, 2005).

A comunicação escrita envolve memorandos, cartas, *e-mails*, transmissões de *fax*, jornais, informativos em murais ou qualquer outro meio que seja escrita ou simbólica para comunicar as informações. Este tipo de mensagem é rastreável e verificável, podendo ser armazenada tanto em documentos ou registros *online*. Uma vantagem da comunicação escrita está no seu mesmo processo, pois existe mais cuidado na hora de escrever um documento do que ao falar. Por isso, a comunicação escrita costuma ser mais bem elaborada, lógica e clara no processo (ROBBINS, 2005).

Sua desvantagem é que ela consome muito tempo. O que se pode transmitir na mensagem oral, em determinadas situações a escrita demora muito para ser feita e transmitida, e há ausência do *feedback* (ROBBINS, 2005).

A comunicação não verbal acontece quando há interação com ou sem a utilização de palavras, isto é, podendo-se utilizar as expressões do rosto, movimentos, como está à disposição dos objetos no ambiente, vestuário da pessoa e as posturas corporais (MOURÃO et al., 2009; NEVES; GARRIDO; SIMÕES, 2015; SANTOS, 2014).

As pessoas expressam o que querem ou sentem por meio do seu corpo e expressões, acabando muitas vezes por 'dizer' muito mais do que o que querem transmitir (SILVA, 2009).

Relembrando a comunicação interna é a que se dá entre as pessoas que fazem parte de uma organização, entre os departamentos ou setores da organização e entre gestor e colaboradores. Já a comunicação externa envolve sujeitos externos à organização. Para que aconteça a comunicação existem formas de comunicação que serão discutidas no próximo item.

2.2.4 Formas de comunicação

Segundo Sousa (2006), a comunicação humana envolve seis formas de

comunicação: extrapessoal, intrapessoal, interpessoal, grupal, organizacional e social.

A extrapessoal é a comunicação que se desenvolve entre as máquinas, animais ou outros seres, dependendo das crenças das pessoas, da qual não há prova física/tangíveis nem evidências empíricas de comunicação. A intrapessoal é voltada para uma única pessoa. Ela está relacionada às ideias e desejos do indivíduo, é a famosa “voz interior”, o tipo de comunicação que o ser tem consigo mesmo (SOUSA, 2006).

A interpessoal é a comunicação entre dois indivíduos ou entre um pequeno grupo/ grupos de pessoas, num contexto geralmente informal; a grupal é comunicação num grupo formal; a organizacional é desenvolvida no seio da organização, envolve ambas as comunicações internas e externas; a Social é a comunicação desenvolvida em grandes grupos de indivíduos diferentes um dos outros, também designada de comunicação coletiva ou de massa (SOUSA, 2006).

Para Chiavenato (2007a) e Santos (2014), a comunicação interna pode ser dividida em comunicação oral e comunicação escrita. A comunicação oral é uma das formas muito utilizadas no interior da organização e engloba instruções, pedidos, ordens e conversas. Enquanto a comunicação escrita se expressa com memorandos, cartas, cartazes, folhetos, e-mails, jornais, revistas, entre outros.

A comunicação interna, também, pode ser classificada em:

- Formal: Os canais formais condizem com as linhas da hierarquia formal da organização, isto é, ocorrem na cadeia de comando (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013; MACHADO; MACHADO; PORTUGAL, 2014; OLIVEIRA; ALENCAR, 2013; SANTOS, 2014; SILVA, 2009; SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007). Ela apresenta quatro fluxos/canais básicos: Descendente - do topo da hierarquia à base; Ascendentes - representam a resposta à informação transmitida de forma descendente; Horizontal - comunicação com os pares do mesmo nível hierárquico; Lateral - comunicação entre elementos de diferentes níveis hierárquicos e que não respeitem o reporte da estrutura hierárquica (BILHIM, 2009; CHIAVENATO, 2007a; GARCIA, 2010; SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007);
- Informal: Ela ocorre fora do contexto da estrutura organizacional de forma escrita ou oral (CHIAVENATO, 2007a; OLIVEIRA; ALENCAR, 2013;

SANTOS, 2014; SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007), transmitindo a informação em todas as direções, nos seguintes sentidos: Horizontal - mesmo nível hierárquico; Diagonal - departamentos, funções e/ou hierarquias diferentes; Gavinha - em todas as direções (CARNEIRO, 2012; TEIXEIRA, 2005).

É frequentemente utilizada como meio de obtenção da informação que os canais formais não transmitem.

A comunicação interna pode ser classificada, segundo Dzamtoska, Matlievska e Denkova (2013), como:

- Informativa – transmissão de informação específica sobre eventos e atividades;
- Diretiva – prevê linhas de orientação e intervenção direta de supervisores (constituída por diretrizes impostas), sendo mais utilizada nas organizações com uma estrutura hierárquica mais rígida;
- Interativa – na qual os colaboradores participam na troca mútua de informação;
- Indireta – utilizada quando a organização sofre mudanças rápidas e necessita de uma mobilização igualmente rápida, usa todos os canais de comunicação.

Tendo em vista as formas de comunicação que acontecem dentro de uma organização, é importante saber sobre as barreiras que podem afetar esse processo.

2.2.5 Barreiras à comunicação

Para Chiavenato (2007b), existem barreiras que atuam como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. São mudanças que ocorrem no processo de comunicação e que o afetam, internamente, fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da mensagem como é recebida.

Já para Kunsch (2003), as barreiras são dificuldades que interferem na comunicação.

Ocorrem três tipos de barreiras à comunicação humana: pessoais, físicas e semânticas (CHIAVENATO, 2007b), a saber:

- Barreiras Pessoais: São interferências que passam das limitações,

emoções e valores de cada pessoa. As barreiras são os hábitos deficientes de ouvir, emoções, motivações e sentimentos pessoais;

- Barreiras Físicas: Ocorrem no local de trabalho em que acontece o processo de comunicação. Exemplo: Pessoas gritando, barulhos estáticos na comunicação por telefone, algo batendo na parede ou chão, distância física entre as pessoas, etc;
- Barreiras Semânticas: As palavras ou outras formas de comunicação como - gestos, sinais e símbolos – podem ter diferentes significados para as pessoas implicadas no andamento e podem modificar seu significado. As diferenças de língua formam barreiras semânticas entre os indivíduos.

Reforçando, as mesmas são sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Barreiras no processo de comunicação

Barreiras Humanas	Barreiras Físicas	Barreiras Semânticas
Limitações Pessoais	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Distância	Translação de linguagem
Emoções	Interferências físicas	Significado de sinais
Preocupações Sentimentos pessoais	Falhas mecânicas Ruídos ambientais	Significados de símbolos Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

Fonte: CHIAVENATO (2007b, p. 134).

Para o Portal Educação (2019), as barreiras são criadas pelos emissores e receptores das mensagens, as mesmas variam conforme as relações interpessoais que existem entre as pessoas que estão envolvidadas com a comunicação. Pode-se citar como exemplo de barreiras de comunicação: preocupação, hostilidade por dificuldades nas relações interpessoais, distração, inibição, comportamento defensivo, etc.

Segundo Robbins (2005), as barreiras podem alterar ou dificultar a comunicação eficaz, elencando algumas delas como: filtragem (emissor manipula a informação), percepção seletiva (o receptor percebe a mensagem, seletivamente, baseado nas suas próprias necessidades), sobrecarga de informações (mais informações do que se consegue processar), emoções (interferem na forma de

interpretar as mensagens), linguagem (as palavras tem significados diferentes para pessoas diferentes) e medo da comunicação (tensão e ansiedade em relação à comunicação oral ou escrita).

Segundo Dias (2001), as barreiras da comunicação podem ser divididas em seis grupos e especificadas em:

1. Barreiras Pessoais: são as barreiras que impedem o indivíduo por conta de suas próprias limitações e valores. a) Nível de conhecimento: é ocasionada pelo grau de conhecimento do indivíduo no processo comunicacional, sendo esse conhecimento reconhecido pelo próprio indivíduo, ou pelas outras pessoas que formam o processo. b) Aparência: está ligada a forma como o indivíduo se veste e se cuida, já que esse fator pode determinar como as pessoas se comunicarão umas com as outras. c) Postura corporal: é determinada de acordo com o que se quer comunicar. d) Movimento corporal: estes podem ser favoráveis ou não para a comunicação, visto que o corpo também expressa o que sente, em alguns movimentos pode manifestar ansiedade, nervosismo, etc. e) Contato visual: é a forma pela qual nos olhamos e nos expressamos, como nos sentimos em relação ao outro, ao mesmo tempo em que informa a atenção que damos à pessoa que está falando. f) Expressão facial: é a forma que demonstra interesse, seja direta ou indiretamente, a mensagem que está sendo dita pela outra pessoa. g) Fluência: é a forma pela qual é determinada a articulação das palavras para que a mensagem venha a ser compreendida com clareza;

2. Barreiras Sociais: são as barreiras que formam o indivíduo dentro da sociedade ao qual ele se encontra inserido. a) Educação: princípios e valores adquiridos pelo próprio indivíduo. b) Cultura: a comunicação varia de cultura para cultura, se as culturas são muito diferentes entre o emissor e receptor a comunicação será afetada. c) Crenças, normas sociais e dogmas religiosos: como no aspecto cultural, se ocorrer divergências, os processos comunicacionais serão prejudicados, por consequente, a mensagem não será transmitida de forma correta;

3. Barreiras Fisiológicas: são as barreiras que o próprio indivíduo possui, podendo estas ser de nascença ou desenvolvidas ao longo da vida. Como por exemplo: deficiência do aparelho fonoaudiólogo e do aparelho visual;

4. Barreiras da Personalidade: são as barreiras que direcionam a personalidade do indivíduo. a) Autossuficiência: quando o indivíduo julga saber de tudo, seja pelas coisas que ele conhece, ou por intolerância, quando ele julga

apenas correto o seu próprio ponto de vista. b) Congelamento das avaliações: acontece quando o indivíduo acredita que as coisas serão sempre as mesmas, independente das circunstâncias. c) Comportamento Humano – envolve aspectos objetivos e subjetivos: A personalidade subjetiva (próprias opiniões) versus personalidade objetiva (a realidade concreta), sendo estes, estabelecidos pelas reações individuais com o meio social. d) Geografite: está relacionado com as atitudes dos indivíduos em relação ao que lhe comove, como seus sentimentos, imaginações, preconceitos, objetivos, acontecimentos, etc. e) Tendência à complicação: está ligada ao fato que o indivíduo tem o hábito de complicar as coisas mais simples, até mesmo quando se trata de pensamento lógico;

5. Barreiras da linguagem: são as barreiras que o indivíduo acaba gerando através do modo pelo qual se caracteriza os fatos como opiniões, observações criando um novo ponto de vista, o que pode vir a ser compreendido de maneira, totalmente, diferente pela outra pessoa que vai receber a informação. A partir desses, essa barreira ainda pode ser ocasionada de modo verbal, causando oposições de ideias;

6. Barreiras Psicológicas: são as barreiras que o indivíduo cria internamente sobre o outro indivíduo através de generalizações, expressões faciais, maneira de falar e estilo de se vestir ou por agrupamento de profissionais ou grupos sociais.

Ainda, Chiavenato (2009) refere que a comunicação poderá sofrer de três males, que são: omissão, distorção e sobrecarga. A omissão ocorre quando partes da comunicação são omitidas, canceladas ou cortadas; na distorção a mensagem sofre alteração, deturpação, modificação, afetando seu significado; na sobrecarga ocorre quando a mensagem é muito grande e ultrapassa a capacidade pessoal de processar as informações, perdendo parte delas.

Concluindo, tudo o que se interpõe entre os interlocutores e que pode distorcer a mensagem emitida pode ser classificado como uma barreira à comunicação. Entretanto, existem outros obstáculos que interferem na comunicação que são os chamados ruídos na comunicação.

2.2.5.1 Ruídos na comunicação

Entende-se por ruído qualquer sinal de erro, perturbação ou alteração da lealdade na comunicação de uma mensagem, seja ela por som, visualmente, escrita,

etc. O surgimento do ruído pode ser devido ao que transmite ou a seu codificador, à barreira, a semântica ou a seu tradutor (GIL, 2014).

Já Freire, Caminha e Silva (2015) entende que os ruídos não só de ordem semântica (linguagem), mas podem ser ruídos físicos (de origem externa), fisiológicos (são encontrados no processo biológico do próprio receptor ou emissor, por exemplo, dor de cabeça) e psicológicos (barreiras na psique que impedem a comunicação eficaz).

Para o Portal Educação (2019), os ruídos são barreiras que interferem no processo de transmissão de uma mensagem, podendo tanto resultar de origem internas quanto de externas.

Existindo quatro tipos de ruídos na comunicação, sendo eles:

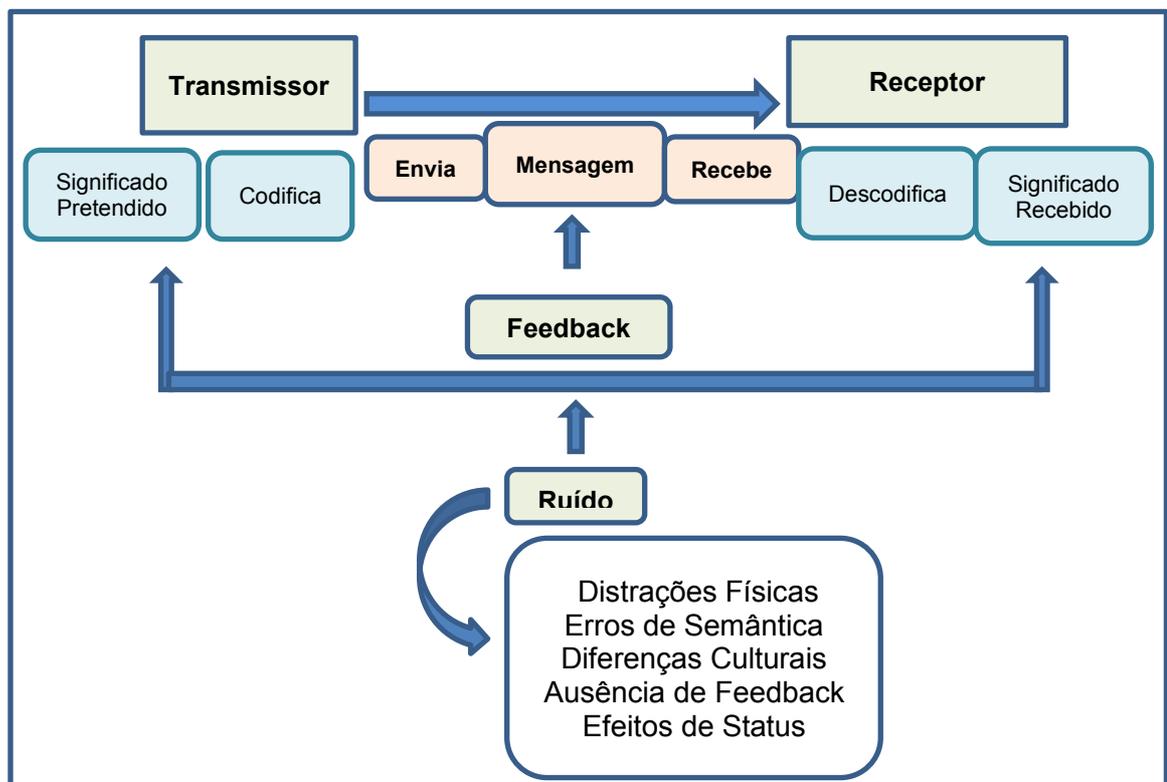
- Ruído Físico: É de origem externa, nada mais são do que sons presentes em determinado lugar, acontecem do lado de fora da janela onde está ocorrendo a comunicação. Exemplos: construções, trânsito intenso, aparelho de som com o volume muito alto, etc.
- Ruído Fisiológico: é qualquer questão fisiológica que bloqueie a comunicação. Exemplos: dor de cabeça, dor no corpo, dores devido a alguma doença, entre outros. São elementos físicos que tornam difícil a fala do comunicador com seus ouvintes, ou no caso do receptor, atrapalha o entendimento do que ele está precisando ouvir devido a este problema.
- Ruído Psicológico: É quando o indivíduo que tem tentado dar atenção na mensagem propagada e começa a deixar a mente vagar sobre outro assunto. É um ruído presente na cabeça da pessoa, que acaba impedindo o entendimento da mensagem, ou seja, da comunicação em si.
- Ruído Semântico: Ocorre quando se ouve algo que possui um significado diferente, quando a mensagem que é dada possui muitos termos técnicos. Esse tipo de ruído de comunicação acontece muito quando se trabalha com profissionais tais como: cientistas, advogados, médicos entre outras profissões que utilizam vários termos distintos dos que se ouve em conversas formais.

Segundo Gil (2014), nem sempre o entendimento de quem transmite a informação corresponde com o significado solicitado pelo emissor. Um exemplo disso é quando o chefe emite uma ordem a ser seguida em termos bem claros, porém seu funcionário, ao qual foi designada essa ordem emitida, passa a mostrar

um desempenho muito diferente em relação ao pretendido pelo chefe. Quando questionado a respeito, o funcionário diz que seguiu, exatamente, o que foi solicitado pelo chefe.

Na Figura 3 mostra-se de forma esquemática o processo de comunicação e as possíveis fontes de ruídos.

Figura 3 – O processo de comunicação e as possíveis fontes de ruídos



Fonte: Schermerhom (1991, p. 241).

A origem do ruído pode ser devida ao emissor ou a seu codificador, à transmissão, ao receptor ou a seu decodificador. Os ruídos decorrentes do emissor envolvem: falta de clareza de ideias, comunicação múltipla, problemas de codificação, bloqueio emocional, hábitos de locução, suposição acerca do receptor (GIL, 2014).

Já os ruídos decorrentes do receptor (barreiras humanas): audição seletiva, desinteresse, avaliação prematura, preocupação com a resposta, crenças e atitudes, reação do emissor, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, atribuição de intenções e comportamento defensivo (GIL, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é descrito o método utilizado para o alcance dos objetivos estipulados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Tratou-se de um estudo de natureza descritiva, método de estudo de caso, com abordagem quantitativa. De acordo com Gil (2012) este tipo de pesquisa tem o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis.

Optou-se por usar uma abordagem quantitativa porque esta permite uma objetividade dos fatos, sendo que os mesmos podem ser quantificados para que, assim, descreva-se as causas de um fenômeno ou relação entre variáveis através da estatística (FONSECA, 2002).

Quanto ao método usado para a investigação do problema trata-se de um estudo de caso, tendo em vista que permite estudar de maneira aprofundada um fenômeno contemporâneo. O estudo de caso é um método de estudo no qual os pesquisadores investigam um fenômeno atual dentro do mundo real. Além disso, surge da vontade em entender fenômenos sociais. Trata-se de um método aplicado para avaliar ou descrever situações em que o elemento humano está presente (GIL, 2012; YIN, 2015).

No estudo em questão, foi avaliada a satisfação dos servidores vinculados ao 39º Batalhão de Polícia Militar (BPM) quanto aos aspectos da comunicação interna no serviço.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O termo universo ou população é um conjunto definido por pessoas ou elementos que possuem determinadas características. De modo geral, fala-se de população quando se refere ao total de habitantes de determinado lugar (GIL, 2012). A determinação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas será alvo de pesquisas, onde poderão ser enumerados diversos tipos de características (MARKONI; LAKATOS, 2009).

A população pretendida para este estudo era de 165 servidores militares (SM). Entretanto, a amostra final se deu em 51 pesquisados, os quais responderam o questionário *online* enviado, a fim de avaliar a satisfação dos mesmos em relação às práticas de comunicação interna desenvolvida nos diversos setores da administração do serviço. Foi solicitado ao comando do 39º BPM autorização para realizar a pesquisa.

A mesma foi aplicada em todos os setores do 39º BPM, correspondendo à 30,90% de participação e 69,10% que não respondeu a pesquisa. Devido ao cronograma seguido, optou-se por encerrar esta investigação.

Os dados obtidos referem-se à pesquisa realizada no período de agosto a outubro de 2019.

O estudo foi realizado no município de Palmeira das Missões localizado no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, com população estimada de 34.907.000 habitantes (IBGE, 2010), distante à cerca de 370 km da capital do estado (Figura 4).

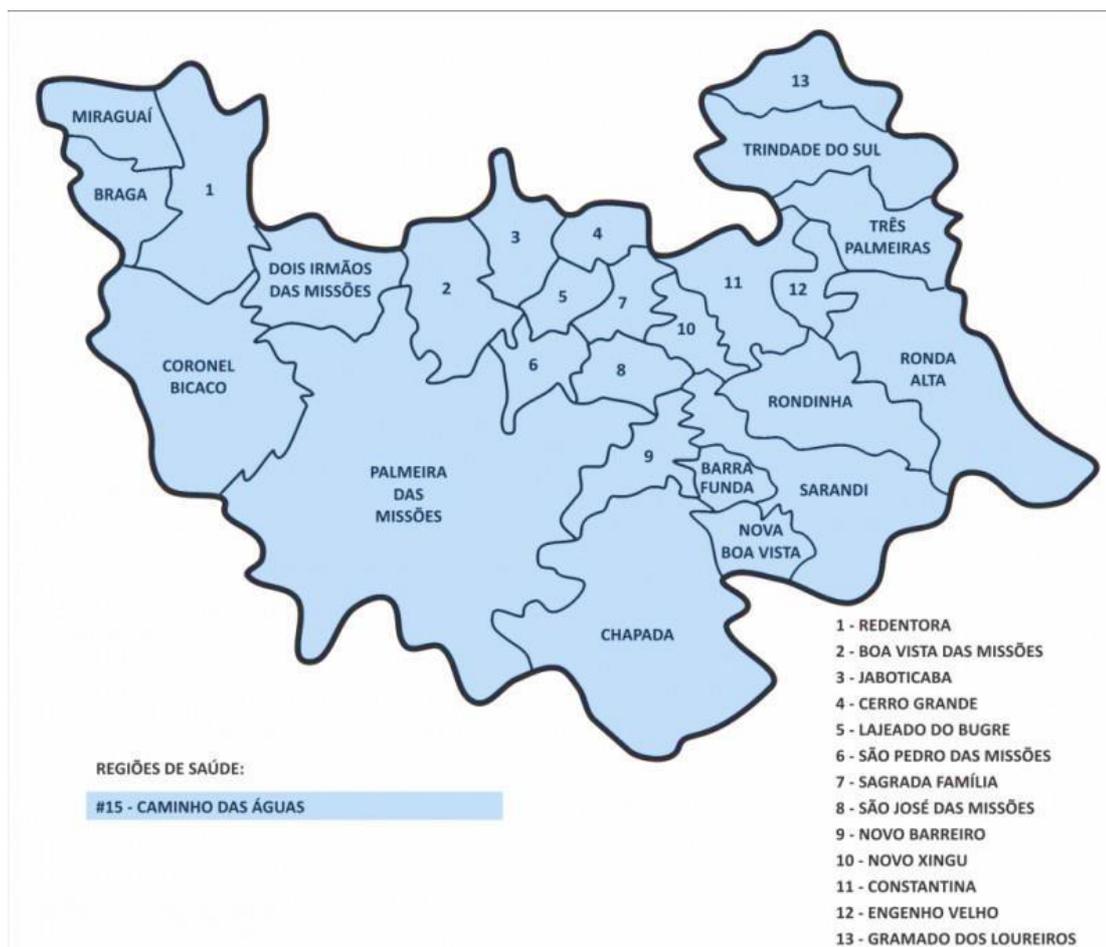


Figura 4 - Mapa de Palmeira das Missões e municípios vizinhos, Estado do RS, 2019
Fonte: www.saude.rs.gov.br.

3.3 COLETA DOS DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário com questões fechadas e uma aberta (sugestões, críticas ou comentários) (Apêndice A), a fim de avaliar a satisfação dos servidores em relação à comunicação interna. O mesmo foi encaminhado de forma online, por meio do *software free* “*Google Form*” (Google Drive Formulário) - ferramenta de construção de pesquisas online, para o e-mail dos servidores. Na ocasião foi solicitado o aceite dos servidores para participar da pesquisa por meio eletrônico também.

Segundo Gil (2012, p. 121), um questionário é usado “como técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, etc.” Tem a vantagem de possibilitar atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica extensa, garantindo anonimato das respostas.

A utilização desta ferramenta online se torna conveniente, pois oferece aos sujeitos a possibilidade de escolha das respostas sem a influência ou pressão do pesquisador, além de ser uma forma de encaminhamento e recebimento das respostas mais ágeis.

Barros e Lehfeld (2007, p. 107) ainda reforçam que a aplicação do questionário apresenta as seguintes vantagens:

- a) Possibilita ao pesquisador abranger maior número de pessoas e de informações em um curto espaço de tempo do que outras técnicas de pesquisas;
- b) Facilita a tabulação e o tratamento dos dados obtidos, principalmente, se for elaborado com maior número de perguntas do tipo fechadas e de múltipla escolha;
- c) Proporciona ao pesquisador tempo suficiente para refletir sobre as questões e respondê-las mais adequadamente;
- d) Pode garantir o anonimato e, conseqüentemente, maior liberdade nas respostas, com menor risco de influência do pesquisador sobre elas;
- e) Economiza tempo e recursos tanto financeiros como humanos na sua aplicação.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados e armazenados em uma planilha eletrônica do Microsoft Excel® 2010 e Word 2010 da Microsoft Office, que possibilitou o agrupamento das informações e confecções das tabelas e gráficos que foram utilizados para discussão dos resultados. Segundo Gil (2012), para a análise dos dados, os mesmos foram dispostos em categorias e codificados, para ser avaliados quanto às estatísticas, generalizações e inferências, sendo então interpretados.

Posteriormente, o banco de dados foi analisado com o programa PSPP que é um software livre utilizado para análise de dados simples.

Desta forma, foi utilizada a estatística descritiva, sendo os dados da pesquisa exibidos em forma de tabelas e gráficos, proporcionando uma melhor visualização e interpretação dos mesmos.

Os procedimentos estatísticos permitem que o pesquisador resuma, organize, interprete e comunique a informação numérica. A estatística descritiva é usada para descrever e sintetizar os dados (POLIT; BECK; HUNGLE, 2004).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente o capítulo dos resultados e discussões é composto pela caracterização da instituição pesquisada que no caso foi o 39º BPM da Brigada Militar.

A primeira parte do questionário aplicado foi composta por questões de ordem pessoal visando conhecer melhor os SM e caracterizá-los. Foram elaboradas cinco tabelas para apresentar de forma mais clara os resultados. Na primeira tabela mostra-se o perfil dos entrevistados (1), e nas demais tabelas (2, 3, 4 e 5) apresentam-se os graus de satisfação dos SM em relação à comunicação interna que ocorre nos diversos setores da BM.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA BRIGADA MILITAR (BM)

A Brigada Militar do Rio Grande do Sul (BMRS), ou simplesmente Brigada Militar (BM), é a força de segurança pública que têm por função o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul. No âmbito jurídico, a BMRS enquadra-se como polícia militar nos termos do artigo 42 da Constituição Federal de 1988. Os brigadianos, portanto, são considerados militares do Estado do Rio Grande do Sul (SIMÕES, 2014).

Atualmente a Brigada Militar conta com cerca de 26.000 homens e mulheres em seus quadros, constituindo-se na maior instituição pública do Estado. Atua no policiamento ambiental (CABM); rodoviário (CRBM); polícia fazendária (BPFaz); Corpo de Bombeiros (CCB); policiamento de suporte aéreo (BAv); unidades especializadas em áreas de fronteira (BPAF), turísticas (BPAT - Serra e Litoral); operações especiais (1º, 2º e 3º BOE), 40 unidades operacionais (BPM) e 07 regimentos (RPMon). Além disto, destacam-se o GATE (Grupamento de Ações Táticas Especiais) e os CTBM (Colégios Tiradentes); neste particular, originalmente existente em Porto Alegre, o CTBM foi ampliado e foram criadas novas unidades - São Gabriel, Santa Maria, Santo Ângelo, Pelotas, Passo Fundo e Ijuí.

O 39º BPM com sede em Palmeira das Missões (Figura 5) foi criado por meio do Decreto Lei nº 5.797, de 17 de Janeiro de 2012, tendo sido instalado oficialmente no dia 22 de Maio de 2012, responde por 24 municípios da região Oeste, uma área

com 13.000 Km² e população estimada em 475 mil pessoas. O Batalhão tem um dos principais efetivos do interior do Estado. Os policiais estão distribuídos em quatro Companhias RPP, ROCAM, FT, GRPAe.



Figura 5 – Imagem por satélite do 39º BPM – Palmeira das Missões/RS

Fonte: <https://www.google.com/maps>

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os SM que responderam ao questionário foram caracterizados a partir das seguintes variáveis: idade, sexo, categoria funcional/posto, exercício de cargo de chefia/gestor de unidade, tempo de trabalho, local de lotação e quantidade de pessoas que trabalham no mesmo setor (Tabela 1).

Tabela 1 – Perfil dos Servidores Militares do 39º BPM

Variáveis	n = 51	%
Idade		
21 a 30 anos	22	43,13
31 a 40 anos	15	29,41
41 a 50 anos	11	21,57
Acima de 51 anos	03	5,88
Sexo		
Masculino	42	82,35
Feminino	09	17,65
Categoria Funcional/Posto		
Soldado	41	80,40
Sargento	05	9,80
Tenente	04	7,84
Capitão	01	1,96
Exerce cargo de chefia/gestor de unidade		
Sim	11	21,57
Não	40	78,43
Tempo de trabalho na BM		
Até 5 anos	18	35,29
De 6 a 10 anos	11	21,57
De 11 a 15 anos	06	11,76
Acima de 15 anos	16	31,37
Local/cidade de lotação		
Boa Vista das Missões	01	1,96
Cerro Grande	04	7,84
Condor	01	1,96
Constantina	01	1,96
Engenho Velho	01	1,96
Lajeado do Bugre	02	3,92
Novo Barreiro	01	1,96
Novo Tiradentes	04	7,84
Palmeira das Missões	23	45,09
Panambi	03	5,88
Pinhal	02	3,92
Sagrada Família	03	5,88
Santa Bárbara do Sul	03	5,88
São Pedro das Missões	01	1,96
São José das Missões	01	1,96
Quantidade de servidores que trabalham no mesmo setor		
De 1 a 3	08	15,70
De 4 a 8	30	58,82
De 9 a 12	06	11,76
Acima de 12	07	13,72

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A maior parte dos servidores militares que participaram da pesquisa estava na faixa etária compreendida de 21 a 30 anos (43,13%). A maioria dos SM que participou desta investigação se identificou como sendo do sexo masculino

(82,35%), isso corrobora o que se sabe da predominância de pessoas do sexo masculino em exercício nos serviços militares na esfera federal e estadual.

Constatou-se que 80,40% exerciam sua atividade profissional como soldados e 78,43% não exerciam cargo de chefia ou de gestor de unidade ou grupamento. Das 51 participações, onze afirmaram exercer cargos de chefia, o que corresponde a 21,57% dos servidores.

Para determinar o tempo de trabalho na BM, os servidores militares foram divididos em quatro segmentos: até cinco anos; de seis a dez anos; de onze a quinze e acima de 15 anos. Os que se enquadraram em até cinco anos representam 35,29% (18), seguido de acima de 15 anos com 31,37% (16) nesta pesquisa.

O maior número de servidores está lotado na sede em Palmeira das Missões (45,09%).

E concluindo o perfil do entrevistado, para identificar a quantidade de pessoas que dividem o mesmo ambiente, subdividiu-se em quatro grupos: com até três pessoas; de quatro a oito pessoas; de nove a 12 servidores; e acima de 12 servidores. Observou-se que mais da metade dos colaboradores (58,82%), informou que dividem o mesmo setor com até oito servidores; 15,70% dividem com até três pessoas; 13,72% com acima de 12 pessoas e 11,76% com de nove a 12 pessoas (Tabela 1).

Os soldados da BM têm como suas atribuições, entre outras previstas em lei, executar as atividades administrativas e operacionais de Polícia Ostensiva segundo o site institucional da Brigada Militar/RS (2019). Outra característica do trabalho deste servidor é que se trata de um trabalho coletivo. Isto é, trabalham sempre em colaboração com outros servidores, mesmo que a distância. Todos os cargos são importantes para o bom desenvolvimento do trabalho realizado.

4.3 GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES COM O FATOR COMUNICAÇÃO INTERNA NO 39º BPM

Acerca do grau de satisfação dos SM em relação à comunicação interna que ocorre nos diversos setores da BM, tratada na seção II do questionário, a mesma foi subdividida em quatro partes. A primeira é uma consulta quanto ao grau de satisfação dos servidores com a comunicação interna na BM; a segunda trata de questões relacionadas ao grau de satisfação quanto às barreiras de comunicação

interna na BM; a terceira aborda o grau de satisfação quanto aos canais de comunicação; e na quarta foi proporcionado espaço para a apresentação de sugestões, críticas ou comentários.

Nas tabelas 2, 3 e 4 apresenta-se cada questão investigada. Na Tabela 5 apresenta-se uma síntese dos graus de satisfação e de insatisfação. Os resultados médios da escala Likert de 7 pontos foram divididos em dois grupos: o grupo dos insatisfeitos com o tema (resultados de 1 a 3) e grupo dos satisfeitos (resultados de 5 a 7), sendo resultado 4, neutro ou indiferente. Para efeito de análise, foi considerada a escala Likert sendo 1 – totalmente insatisfeito, 2 – insatisfeito, 3 - um pouco insatisfeito, 4 – indiferente, 5 - um pouco satisfeito, 6 – satisfeito, 7 - totalmente satisfeito. Então, quanto mais próximo de 7, maior será o nível de satisfação e quanto mais próximo de 1, maior o nível de insatisfação.

4.3.1 Grau de satisfação dos servidores com o fator: comunicação interna na BM

Tabela 2 - Grau de satisfação dos servidores com o fator: comunicação interna na BM

Questões	Valor*	n	%	(continua)	
				Média	Desvio Padrão
Comunicação interna na BM	1	1	1,96	5,65	1,21
	2	1	1,96		
	3	2	3,92		
	4	2	3,92		
	5	6	11,76		
	6	32	62,75		
	7	7	13,73		
A comunicação informal é ativa e precisa	1	1	1,96	5,76	1,21
	2	1	1,96		
	3	1	1,96		
	4	2	3,92		
	5	7	13,73		
	6	28	54,90		
	7	11	21,57		
Quanto à comunicação interna entre o 39º BPM e os GPM	1	0	0	5,63	1,06
	2	0	0		
	3	4	7,84		
	4	3	5,88		
	5	8	15,69		
	6	29	56,86		
	7	7	13,73		

Tabela 2 - Grau de satisfação dos servidores com o fator: comunicação interna na BM

Questões	Valor*	n	%	(conclusão)	
				Média	Desvio Padrão
Quanto à comunicação interna entre os GPM e Servidores	1	2	3,92	5,57	1,40
	2	0	0		
	3	5	9,80		
	4	1	1,96		
	5	2	3,92		
	6	34	66,67		
	7	7	13,73		
Quanto às reuniões existentes entre sede e GPM, sente-se?	1	1	1,96	5,20	1,51
	2	4	7,84		
	3	2	3,92		
	4	7	13,73		
	5	6	11,76		
	6	25	49,02		
	7	6	11,76		
Quanto às reuniões existentes entre GPM e servidores, sente-se?	1	1	1,96	5,31	1,42
	2	0	3,92		
	3	1	5,88		
	4	2	13,73		
	5	0	11,76		
	6	27	49,02		
	7	20	13,73		
Quanto à receptividade dos subordinados, você se sente:	1	1	1,96	6,12	1,05
	2	0	0		
	3	0	0		
	4	3	5,88		
	5	1	1,96		
	6	28	54,90		
	7	18	35,29		
Os colegas de nível hierárquico superior facilitam a comunicação com os subordinados:	1	1	1,96	6,20	0,92
	2	0	0		
	3	0	0		
	4	1	1,96		
	5	1	1,96		
	6	30	58,82		
	7	18	35,29		

Legendas: * 1 - Totalmente insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Um pouco insatisfeito; 4 - Indiferente; 5 - Um pouco satisfeito; 6 - Satisfeito; 7 - Totalmente satisfeito. n=51.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Nesta investigação, verificou-se que a maioria (62,75%) dos SM estava satisfeito com a comunicação interna no 39º BPM e sete (13,73%) estavam totalmente satisfeitos. Em relação se a comunicação informal é ativa e precisa os SM estavam 54,90% satisfeitos e 21,57% estavam totalmente satisfeitos. No entanto, 13,7% se manifestaram como um pouco satisfeito. Os SM desta pesquisa

estavam 56,86% satisfeitos com a comunicação interna que ocorre entre o 39º BPM e os GPM. Já quanto à comunicação interna entre os GPM e servidores, 66,67% estavam satisfeitos e 13,73% estavam muito satisfeitos. Mais da metade, somando os satisfeitos aos muito satisfeitos, manifestaram satisfação em relação às reuniões existentes entre sede e GPM (60,78%); o mesmo acontecendo para as reuniões entre GPM e servidores (62,75%) (Tabela 2).

Manifestaram-se de forma satisfeita e muito satisfeita (56,86%) em relação às ferramentas de comunicação interna disponibilizadas pelo serviço. Analisando os resultados relativos à receptividade do superior, do mesmo nível hierárquico e dos subordinados, a maioria manifestou-se satisfeita e muito satisfeita, respectivamente, (90,19%, 92,16% e 90,19%). A maioria dos SM estava satisfeita e muito satisfeita com a forma de como os colegas de nível hierárquico superior facilitam a comunicação com os subordinados (94,11%) (Tabela 2).

Em estudo realizado em duas instituições de ensino encontrou resultado de que 50% dos servidores classificaram como bom e 20% como ótimo o grau de satisfação com a comunicação interna, porém 30% consideraram ruim, reforçando a importância de se cuidar das barreiras que prejudicam a comunicação (MORAIS; COELHO, 2018).

Outra investigação sobre a comunicação interna (CI) na Guarda Nacional Republicana como pilar de sustentação organizacional em Lisboa observou que o grau de satisfação dos militares em relação a CI é razoável (média 3,07), na medida em que apenas 23 estão muito satisfeitos e 59 consideram-se satisfeitos (NOGUEIRA, 2008). Neste estudo a média foi superior, sendo de 5,65.

Segundo Moreno (2018), em um estudo realizado sobre a comunicação interna do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a maioria dos servidores (52%) considera o desempenho da comunicação interna boa.

Na tabela 2, no que se refere à comunicação interna na BM, os dados concentram-se ao redor da média de 5,65, com desvio padrão de 1,21, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,65 - 1,21; 5,65 + 1,21] = [4,44; 6,86]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos indiferentes, de um pouco satisfeito, a satisfeito.

Quanto à comunicação informal é ativa e precisa, os dados resultaram em uma média de 5,76, seguida de um desvio padrão de 1,21 para mais ou para menos,

sendo estes concentrados no intervalo de $[5,76 - 1,21; 5,76 + 1,21] = [4,55; 6,97]$, do que se pode deduzir que as respostas apresentam-se no grupo dos indiferentes, de um pouco satisfeito, a satisfeito.

A comunicação interna entre o 39 BPM e os GPM mostra uma média de 5,63, seguida de um desvio padrão de 1,06 para mais ou para menos, concentrados no intervalo de $[5,63 - 1,06; 5,63 + 1,06] = [4,57; 6,69]$, a respostas indicam que estão no grupo dos indiferentes, de um pouco satisfeito, a satisfeito.

Quanto à comunicação interna entre os GPM e servidores, os dados concentram-se ao redor da média de 5,57, com desvio padrão de 1,40, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,57 - 1,40; 5,57 + 1,40] = [4,17; 6,97]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos indiferentes, de um pouco satisfeito, a satisfeito.

Sobre as reuniões existentes entre a sede e GPM, os dados concentram-se ao redor da média de 5,20, com desvio padrão de 1,51, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,20 - 1,51; 5,20 + 1,51] = [3,69; 6,71]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos um pouco insatisfeitos, de indiferente, um pouco satisfeito, a satisfeito.

Quanto às reuniões existentes entre os GPMs e servidores, os dados concentram-se na média de 5,31, com desvio padrão de 1,42, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,31 - 1,42; 5,31 + 1,42] = [3,89; 6,73]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos um pouco insatisfeitos, de indiferente, um pouco satisfeito, a satisfeito.

Em relação às ferramentas de comunicação interna disponibilizadas, os dados mostram que a média é de 5,16 e com o desvio padrão de 1,51, para mais ou para menos, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,16 - 1,51; 5,16 + 1,51] = [3,65; 6,67]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos um pouco insatisfeitos, de indiferente, um pouco satisfeito, a satisfeito.

Sobre à receptividade do superior, os dados mostram a média de 6,14 e desvio padrão de 1,08, para mais ou para menos, quer dizer que, os dados estão concentrados no intervalo de $[6,14 - 1,08; 6,14 + 1,08] = [5,06; 7,22]$, mostrando nessa questão, que o grupo está em entre: um pouco satisfeito, satisfeito e totalmente satisfeito.

Em relação à receptividade do mesmo nível hierarquico, os dados mostram a média de 6,16 e desvio padrão de 1,10, para mais ou para menos, quer dizer que,

os dados estão concentrados no intervalo de $[6,16 - 1,10; 6,16 + 1,10] = [5,06; 7,26]$, mostrando nessa questão, que o grupo está em entre: um pouco satisfeito, satisfeito e totalmente satisfeito.

Quanto à receptividade dos subordinados, os dados mostram a média de 6,12 e com o desvio padrão de 1,05, para mais ou para menos, quer dizer que, os dados estão concentrados no intervalo de $[6,12 - 1,05; 6,12 + 1,05] = [5,07; 7,17]$, mostrando nessa questão, que o grupo está em entre: um pouco satisfeito, satisfeito e totalmente satisfeito.

Os colegas de nível hierárquico superior facilitam a comunicação com os subordinados, os dados mostram a média de 6,20 e com o desvio padrão de 0,92, para mais ou para menos, quer dizer que, os dados estão concentrados no intervalo de $[6,20 - 0,92; 6,20 + 0,92] = [5,28; 7,12]$, mostrando que o grupo está em entre: um pouco satisfeito, satisfeito, a totalmente satisfeito.

4.3.2 Grau de satisfação quanto às barreiras de comunicação interna na BM

No serviço militar durante os eventos ou ações de comunicação interna podem ocorrer obstáculos ou resistências à comunicação entre os servidores tornando a mensagem enviada diferente da recebida. Foram administradas aos sujeitos investigados algumas questões a respeito a fim de saber mais sobre esta temática.

Tabela 3 – Nível de satisfação dos servidores quanto às barreiras de comunicação interna na BM

Questões	Valor*	n	Percentual (%)	Média	(continua)
					Desvio Padrão
Quanto à interferência na realização de sua comunicação interna, a atual configuração de distribuição geográfica das unidades da BM (GPM) vinculadas ao 39º BPM com sede em Palmeira das Missões, você sente-se:	1	1	1,96	5,37	1,15
	2	0	0		
	3	3	5,88		
	4	5	9,80		
	5	11	21,57		
	6	28	54,90		
	7	3	5,88		
Como você sente-se em relação aos investimentos em comunicação interna na BM?	1	1	1,96	4,98	1,38
	2	2	3,92		
	3	7	13,73		
	4	3	5,88		
	5	14	27,45		
	6	22	43,14		
	7	2	3,92		

Tabela 3 – Nível de satisfação dos servidores quanto às barreiras de comunicação interna na BM

Questões	Valor*	n	Percentual (%)	(conclusão)	
				Média	Desvio Padrão
Quanto ao recebimento de mais informações do que se consegue processar (sobrecarga) você sente-se:	1	2	3,92	4,92	1,55
	2	3	5,88		
	3	4	7,84		
	4	8	15,69		
	5	9	17,65		
	6	21	41,18		
	7	4	7,84		
Como você se sente em relação a ruídos externos, barulhos que possam atrapalhar ou truncar a comunicação no seu ambiente de trabalho?	1	2	3,92	5,08	1,57
	2	1	1,96		
	3	8	15,69		
	4	5	9,80		
	5	5	7,84		
	6	26	50,98		
	7	5	9,80		
Nos comunicados aos seus superiores, você percebe que sempre é bem compreendido e que sua mensagem é sempre decodificada adequadamente.	1	1	1,96	5,53	1,39
	2	2	3,92		
	3	3	5,88		
	4	2	3,92		
	5	7	13,73		
	6	27	52,94		
	7	9	17,65		
A linguagem usada por diferentes meios (e-mail, memorandos, telefone, rádio ...), você percebe que é adequada e de fácil compreensão.	1	1	1,96	5,61	1,39
	2	2	3,92		
	3	3	5,88		
	4	3	5,88		
	5	0	0		
	6	34	66,67		
	7	8	15,69		

Legendas: *1 - Totalmente insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Um pouco insatisfeito; 4 - Indiferente; 5 - Um pouco satisfeito; 6 – Satisfeito; 7 - Totalmente satisfeito. n=51.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O 39º BPM com sede em Palmeira das Missões é responsável pelo policiamento e segurança pública em vários pequenos municípios do entorno, devido a essa configuração geográfica, nos mesmos estão localizados os GBM, ao ser investigado se havia interferência na comunicação interna os SM mostraram-se 54,90% satisfeitos, porém 21,57% sentiam-se um pouco satisfeitos.

Para Moreno (2018), a distância entre os setores, causada pela distribuição geográfica interfere na comunicação segundo 58% dos participantes da pesquisa. Já 79% dos lotados externos e 85% dos lotados internos consideraram necessário o investimento em comunicação interna. Outra investigação realizada por Silva, Nascimento e Nogueira (2007) sobre a comunicação interna num hospital regional

na Paraíba indicou que 94% dos pesquisados consideram necessário que haja mais investimento na comunicação interna do hospital, somente 14% dos servidores referiram que a comunicação é boa, 62% declarou ser regular.

Quanto aos investimentos em comunicação interna, no presente estudo, 43,14% estavam satisfeitos, 27,45% um pouco satisfeitos e 13,73% sentiam-se um pouco insatisfeitos. Acredita-se que a comunicação interna precisa de constante atualização e investimentos, não somente de ordem financeira, mas de ordem funcional, isso acontecendo resultará em melhoria na qualidade do trabalho e diminuição das barreiras que possam truncar essa mesma comunicação.

Nesta pesquisa, em relação ao recebimento de mais informações que se consegue processar sentiam-se satisfeitos 41,18%, 17,65% estava um pouco satisfeito e 15,69% de manifestou como indiferente, denotando que, provavelmente, não se sente sobrecarregados.

Os SM estavam satisfeitos, 50,98%, com relação a ruídos externos e barulhos, demonstrando que isso não afetava o seu processo de trabalho. Entretanto 15,69% estavam um pouco insatisfeitos. Entre os SM, 52,94%, estava satisfeito e 17,65% muito satisfeito com a compreensão de suas mensagens endereçadas aos seus superiores. Na questão relativa à adequação e compreensão da linguagem usada nos diferentes meios de comunicação 66,67% estava satisfeita e 15,69% muito satisfeita (Tabela 3).

Na tabela 3, no que se refere a interferência na realização de sua comunicação interna, a atual configuração de distribuição geográfica das unidades da BM (GPM) vinculadas ao 39º BPM com sede em Palmeira das Missões, os dados concentram-se ao redor da média de 5,37, com desvio padrão de 1,15, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,37 - 1,15; 5,37 + 1,15] = [4,22; 6,52]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos indiferentes, de um pouco satisfeito, a satisfeito.

Em como os militares se sentem em relação aos investimentos em comunicação interna na BM, os dados resultaram em uma média de 4,98, seguida de um desvio padrão de 1,38 para mais ou para menos, sendo estes concentrados no intervalo de $[4,98 - 1,38; 4,98 + 1,38] = [3,60; 6,36]$, do que se pode deduzir que as respostas apresentam-se no grupo dos: um pouco insatisfeitos, de indiferentes, um pouco satisfeitos e satisfeitos.

Quanto ao recebimento de mais informações do que se consegue processar

(sobrecarga), os dados concentram-se ao redor da média de 4,92, com desvio padrão de 1,55, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[4,92 - 1,55; 4,92 + 1,55] = [3,37; 6,47]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: indiferentes, de um pouco satisfeito e satisfeito.

Como o pessoal se sente em relação a ruídos externos, barulhos que possam atrapalhar ou truncar a comunicação no seu ambiente de trabalho, os dados mostram a média de 5,08, com o desvio padrão de 1,57, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,08 - 1,57; 5,08 + 1,57] = [3,51; 6,65]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: um pouco insatisfeito, indiferente, um pouco satisfeito e satisfeito.

E nos comunicados aos seus superiores, você percebe que sempre é bem compreendido e que sua mensagem é sempre decodificada adequadamente, os dados concentram-se ao redor da média de 5,53, com desvio padrão de 1,39, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,53 - 1,39; 5,53 + 1,39] = [4,14; 6,92]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: indiferente, um pouco satisfeito e satisfeito.

A questão da linguagem usada por diferentes meios (e-mail, memorandos, telefone, rádio...), você percebe que é adequada e de fácil compreensão, os dados concentram-se ao redor da média de 5,61, com desvio padrão de 1,39, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,61 - 1,39; 5,61 + 1,39] = [4,22; 7,00]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: indiferente, um pouco satisfeito, satisfeito e totalmente satisfeito.

4.3.3 Grau de satisfação quanto aos canais de comunicação interna no 39º BPM

Em busca de aprofundar mais a investigação sobre a comunicação interna no 39º BPM foram aplicados aos SM questionamentos em relação aos principais canais de comunicação utilizados em seu processo de trabalho.

Na Tabela 4 apresenta-se estes resultados.

Tabela 4 - Grau de satisfação dos servidores quanto aos canais de comunicação interna no 39º BPM

(continua)

Questões	Valor*	n	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
Reuniões	1	2	3,92	5,20	1,51
	2	3	5,88		
	3	3	5,88		
	4	4	7,84		
	5	4	7,84		
	6	33	64,71		
	7	2	3,92		
E-mail Institucional	1	1	1,96	5,67	1,32
	2	2	3,92		
	3	2	3,92		
	4	1	1,96		
	5	5	9,80		
	6	31	60,78		
	7	9	17,65		
Memorandos eletrônicos, Boletim de Serviço e outros.	1	0	0	5,41	1,10
	2	4	1,96		
	3	3	5,88		
	4	9	11,76		
	5	6	15,69		
	6	26	58,82		
	7	3	5,88		
Memorandos impressos	1	1	0	5,10	1,37
	2	4	7,84		
	3	3	5,88		
	4	9	17,65		
	5	6	11,76		
	6	26	50,98		
	7	3	5,88		
Quadros de avisos	1	1	1,96	5,25	1,40
	2	3	5,88		
	3	1	1,96		
	4	8	15,69		
	5	7	13,73		
	6	26	50,98		
	7	5	9,80		
Site Institucional	1	1	1,96	5,53	1,29
	2	2	3,92		
	3	1	1,96		
	4	4	7,84		
	5	6	11,76		
	6	31	60,78		
	7	6	11,76		

Tabela 4 - Grau de satisfação dos servidores quanto aos canais de comunicação interna no 39º BPM

(conclusão)

Questões	Valor*	n	Percentual (%)	Média	Desvio Padrão
Redes Sociais (<i>Facebook</i>)	1	2	3,92	5,35	1,51
	2	2	3,92		
	3	1	1,96		
	4	8	15,69		
	5	4	7,84		
	6	26	50,98		
	7	8	15,69		
Redes Sociais (<i>Whatsapp</i>)	1	2	5,88	5,71	1,47
	2	0	0		
	3	1	1,96		
	4	3	5,88		
	5	4	7,84		
	6	28	52,94		
	7	13	25,49		
Rádio	1	2	3,92	4,96	1,74
	2	7	13,73		
	3	2	3,92		
	4	3	5,88		
	5	9	17,65		
	6	22	43,14		
	7	6	11,76		
Qualidade e quantidade dos equipamentos para a comunicação fornecidos	1	3	5,88	4,71	1,72
	2	6	11,76		
	3	3	5,88		
	4	5	9,80		
	5	12	23,53		
	6	18	35,29		
	7	4	7,84		

Legendas: *1 - Totalmente insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Um pouco insatisfeito; 4 - Indiferente; 5 - Um pouco satisfeito; 6 – Satisfeito; 7 - Totalmente satisfeito. n=51.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Observou-se que os SM estavam mais da metade satisfeitos com os diversos canais de comunicação utilizados (reuniões, e-mail institucional, memorandos, quadro de avisos, site e redes sociais – *Facebook* e *WhatsApp*).

Contradizendo os achados supracitados no estudo de Moreno (2018), verificou-se que os servidores, raramente, recebem informações por meio de reuniões, por meio de quadro de avisos foram categorizados como nunca utilizados por 41% dos externos e 58% dos internos. Em relação a informações por e-mail, 67% dos externos e 54% dos internos recebem informações sempre ou a maioria das vezes. O uso do site institucional do Centro foi considerado por 85% como pouco usado.

A respeito da utilização das redes sociais – *Facebook* e *WhatsApp* o estudo de Moreno (2018) identificou que 68% dos servidores nunca usam o *Facebook* enquanto que 27% usam algumas vezes concluindo que é insatisfatória. Sobre o *WhatsApp* os servidores apresentaram resultados contrários ao desta investigação, onde somente 17% dos servidores informaram que sempre ou a maioria das vezes acessam informação por este canal, a maioria (62%) considera que este canal nunca é utilizado como fonte de comunicação.

Entretanto, essa mesma autora reforça que em razão da facilidade de acesso à informação por meio de tecnologias mais avançadas, influencia as pessoas ao uso de canais de comunicação mais modernos (MORENO, 2018).

Ao ser investigado sobre a qualidade e quantidade dos equipamentos para a comunicação fornecidos somente 35,29% estavam satisfeitos, 23,53% estavam um pouco satisfeitos. Em contrapartida, somando-se os que estavam com algum grau de insatisfação chegou-se ao resultado de 23,52% como observado na Tabela 4.

Segundo Almeida et al. (2016), são muitos os aspectos da rotina do trabalho que influenciam o desempenho individual de cada servidor e quando essas influências são negativas, podem acarretar prejuízos no trabalho. Isso corrobora esta investigação onde 23,52% dos servidores estão com algum grau de insatisfação com a qualidade de quantidade dos equipamentos para comunicação fornecidos.

Em geral, a percepção dos SM sobre o uso dos diversos canais de comunicação interna pelo 39º BPM foi considerada satisfatória.

Na tabela 4 no que se referem às reuniões, os dados concentram-se ao redor da média de 5,20, com desvio padrão de 1,51, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,20 - 1,51; 5,20 + 1,51] = [3,69; 6,71]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: um pouco insatisfeito, indiferente, de um pouco satisfeito, a satisfeito.

E quanto ao E-mail Institucional, os dados resultaram em uma média de 5,67, seguida de um desvio padrão de 1,32 para mais ou para menos, sendo estes concentrados no intervalo de $[5,67 - 1,32; 5,67 + 1,32] = [4,35; 6,99]$, do que se pode deduzir que as respostas apresentam-se no grupo dos: indiferente, um pouco satisfeitos, a satisfeito.

Quanto aos memorandos eletrônicos, boletim de serviço e outros, os dados concentram-se ao redor da média de 5,41, com desvio padrão de 1,10, para mais ou

para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,41 - 1,10; 5,41 + 1,10] = [4,31; 6,51]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: indiferente, de um pouco satisfeito, a satisfeito.

Quanto a memorandos impressos, os dados concentram-se ao redor da média de 5,10, com desvio padrão de 1,37, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,10 - 1,37; 5,10 + 1,37] = [3,73; 6,47]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: um pouco insatisfeito, indiferente, um pouco satisfeito, a satisfeito.

Sobre os quadros de avisos, os dados mostram a média de 5,25, com o desvio padrão de 1,40, para mais ou para menos, ou seja, os mesmos estão concentrados no intervalo de $[5,25 - 1,40; 5,25 + 1,40] = [3,85; 6,65]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: um pouco insatisfeito, indiferente, um pouco satisfeito, a satisfeito.

No Site Institucional, os dados mostram a média de 5,53, com o desvio padrão de 1,29, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,53 - 1,29; 5,53 + 1,29] = [4,24; 6,82]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: indiferente, um pouco satisfeito, a satisfeito.

Quanto as Redes Sociais (*Facebook*), os dados mostram a média de 5,35, com o desvio padrão de 1,51, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,35 - 1,51; 5,35 + 1,51] = [3,84; 6,86]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: um pouco insatisfeito, indiferente, um pouco satisfeito, a satisfeito.

Nas Redes Sociais (*WhatsApp*), os dados mostram a média de 5,71, com o desvio padrão de 1,47, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[5,71 - 1,47; 5,71 + 1,47] = [4,24; 7,18]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: indiferente, um pouco satisfeito, satisfeito, a totalmente satisfeito.

Ao rádio, os dados mostram a média de 4,96, com o desvio padrão de 1,74, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[4,96 - 1,74; 4,96 + 1,74] = [3,22; 6,70]$, revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: um pouco insatisfeito, indiferente, um pouco satisfeito, a satisfeito.

A questão da qualidade e quantidade dos equipamentos para a comunicação fornecidos, os dados mostram a média de 4,71, com o desvio padrão de 1,72, para mais ou para menos, ou seja, os dados estão concentrados no intervalo de $[4,71 -$

1,72; 4,71 + 1,72] = [2,99; 6,43], revelando nesse item um fator pertencente ao grupo dos: insatisfeito, um pouco insatisfeito, indiferente, um pouco satisfeito, a satisfeito.

Tabela 5 - Graus de satisfação dos SM com o fator: comunicação interna no 39º BPM

Níveis de satisfação	n	%
totalmente insatisfeito	35	2,5%
insatisfeito	52	3,8%
um pouco insatisfeito	68	4,9%
indiferente	109	7,9%
um pouco satisfeito	161	11,7%
satisfeito	738	53,6%
totalmente satisfeito	214	15,5%
Total	1377	100,0%

Como podem ser observados na Tabela 5 os SM estão um pouco mais da metade satisfeitos (53,6%) com a CI do 39º BPM e 15,5% estão totalmente satisfeitos.

Em estudo realizado por Moraes e Coelho (2018) sobre a importância da comunicação interna em duas instituições de ensino do Município de Goiânia, chegou ao resultado que 70% dos servidores entendem que a comunicação interna é todo o tipo de comunicação que ocorre dentro da instituição e 30% entendem que é uma comunicação integrada entre toda a instituição. Quanto aos canais pelos quais recebem as informações da instituição, 100% responderam em reuniões e conversas, 62% em quadro de avisos e mural e 25% por intranet e e-mail, seguido de 13% pelas redes sociais. A pesquisa mostra que 100% dos servidores consideram ser importante ter uma boa comunicação interna e que quando é insatisfatória, todos sentem mal estar. Quanto ao nível de satisfação com a comunicação interna estudada, 30% classificou como ruim.

4.3.4 Sugestões, críticas ou comentários dos servidores militares

Dos 51 SM investigados somente dez se manifestaram com sugestões, críticas ou comentários. Quatro dos participantes da pesquisa se pronunciaram sugerindo, principalmente, melhoria no sistema de comunicação via rádio. Os

mesmos são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Sugestões, críticas ou comentários dos servidores militares

Número de SM	Sugestões, críticas ou comentários
1/10	Formalizar mais as ações de comunicação, utilizando e-mails, não somente escalas de serviço. Seriam interessantes sinopses de ocorrências, emitidas, diariamente, por batalhão e encaminhadas aos e-mails dos colaboradores.
1/10	Os sistemas da Brigada estão divididos em vários pedaços, seria bom uma unificação dos mesmos, para gerar uma centralização da informação, evitando, assim, desentendimentos e problemas no acesso aos conteúdos, independentemente, do assunto.
4/10	<ul style="list-style-type: none"> - Os rádios dependendo do lugar e distância deixa a desejar, poderia ser melhorado. - Acho que os aparelhos de rádio comunicação tem muita interferência, facilitaria bastante o serviço se melhorasse. - Ampliar os meios de comunicação, pois tem municípios dentro de nossa área que não são alcançadas pelas ondas sonoras dos rádios das Vtrs e Hts. - Todos os militares deveriam portar rádio HT, no serviço operacional e os rádios deveriam ser de melhor qualidade, que a bateria tivesse uma vida útil maior e o alcance do sinal maior também.
2/10	<ul style="list-style-type: none"> - 39º BPM é um ótimo Batalhão. - Sinto-me muito bem em trabalhar no 39º BPM, onde fui muito bem recebido e sempre sou auxiliado, quando necessário, pelos colegas, tantos superiores hierárquicos, como de mesmo grau.
1/10	Para melhorar e agir mais rápido no atendimento teria que ser melhorado os meios com instalações de câmeras para vídeo monitoramentos nas cidades e GPS nas viaturas para uma ação mais rápida, nos meios de comunicações da BM.
1/10	Como tem o tal canal de comando, o qual se faz necessário, pois neste órgão há e deve ter a hierarquia e disciplina, às vezes, a mensagem chega a um setor e alguém neste setor para se beneficiar ou prejudicar, deixa ou atrasa o processamento desta mensagem. Os superiores, por muitas vezes, preferem se influenciar mais por comentários negativos, o que vem a prejudicar determinados ME's do que vir realmente a conhecê-los, e quando tomam ciência da conduta do ME, já é demasiadamente tarde e o ME já foi prejudicado, por ex. tal conduta pode influenciar na indicação de um curso, de uma vaga para efetuar diária, do agraciamento para compor um grupo ou equipe, e por muitas vezes, comentários maliciosos e tendenciosos podem vir a acarretar punições, visto que, influencia na decisão de abrandar e/ou atenuar ou simplesmente punir puramente para satisfazer o ego de alguém e prejudicar o ME punido. Isto que, pode lhe causar um atraso na sua vida profissional, na sua qualidade de vida e em demais benefícios que poderiam vir a serem adquiridos, se não houvesse tal conduta ao repassar as mensagens pelo canal de comando.

As avaliações das respostas remetem a uma preocupação com sistema de comunicação por rádio na CI da BM que não funciona de forma eficiente. Dois SM

se manifestaram de maneira positiva em relação ao trabalho, em geral, e ambiente no 39º BPM. Outro SM desabafou algumas críticas em relação a CI com o comando e reforça que considera importante o comando ouvir a versão do seu comandado para tomar a melhor decisão ao caso a fim de evitar enganos.

No estudo de Moreno (2018), as respostas são diferentes por se tratar de investigação com sujeitos diferentes que trabalham em uma instituição de ensino, os mesmos relataram maior necessidade de atualização de telefones, de canais eletrônicos, criação de canais de denúncias e de sugestões, melhoria no relacionamento entre chefias e servidores, promovendo momentos de integração.

4.4 PROPOSIÇÕES PARA MELHORIA

Após a finalização da tabulação dos dados e análise, constatou-se que pouco mais da metade (53,6%) dos servidores militares investigados estavam satisfeitos com os fatores que compõe a comunicação interna no 39º BPM em geral. Portanto, pode-se afirmar que a comunicação interna praticada nos diversos setores do 39º BPM, deixa a desejar, pois não atingiu maioria de satisfação. Sugere-se que sejam realizados encontros entre os servidores militares e chefias a fim de motivar e refletir quanto à importância de uma boa comunicação interna para o desenvolvimento individual e coletivo na instituição, permitindo a circulação das informações entre todos, impulsionando os gestores no comprometimento com a CI.

Em relação às reuniões existentes entre sede e GPM; entre GPM e servidores o grau de satisfação não chegou a mais da metade de satisfação. Sugere-se que seja mais bem investigado este grau de insatisfação, reforçando-se que poderiam ser realizadas reuniões mais organizadas, objetivas e eficientes, permitindo o compartilhamento de opiniões e decisões, onde a pauta poderia ser enviada antecipadamente.

Quanto ao grau de satisfação em relação às ferramentas de comunicação interna disponibilizadas, o resultado não denotou grau de satisfação, pois não atingiu mais da metade dos SM. Como o fornecimento destas ferramentas e/ou equipamentos depende do departamento financeiro do Governo do Estado, não é algo simples e fácil de resolver, porém sugere-se aos gestores dos setores um olhar mais sensível ao problema com o objetivo intervir junto ao Governo da necessidade de equipar melhor os SM, pois isso irá refletir em trabalho organizado e eficiente.

Quanto às barreiras da comunicação interna no 39º BPM, menos da metade sentia-se satisfeito com os investimentos em CI e com a sobrecarga de informações. Uma forma de melhorar essa questão é o governo prover mais equipamentos de qualidade em comunicação na instituição, ainda mais em relação aos rádios transmissores, investir em antenas de longo alcance, assim evitando interferências e não transmissão de sinais de comunicação via rádio. Na sobrecarga de informações sugere-se que devam ser priorizadas as informações mais importantes para se solucionar o problema, visando diminuir a sobrecarga. Sabe-se que em alguns municípios do interior, algumas vezes, não tem acesso a todos os sinais de celular, ficando praticamente a guarnição isolada via comunicação digital.

Os SM estão mais da metade satisfeitos com os diversos canais de comunicação, entretanto ficou evidente um dado controverso, pois mais da metade estava aqui satisfeito com as reuniões e anteriormente, nesta mesma pesquisa, não se manifestaram tão satisfeitos. Menos da metade também estava satisfeito com a comunicação via rádio, quanto à qualidade e quantidade dos equipamentos para a comunicação fornecidos aproximadamente um terço dos SM estava satisfeito. Isto sugere que haja uma discussão e reflexão mais ampla sobre esses temas específicos a fim de tentar sanar o problema quanto à qualidade e quantidade dos equipamentos fornecidos, pois com certeza refletirá em melhoria na qualidade da comunicação interna e na qualidade do serviço oferecido a população.

A organização do trabalho na Brigada Militar, quanto aos fatores da comunicação interna deverá ser pautado nos valores e na missão da mesma, fortalecendo o compromisso institucional reforçando e incentivando a comunicação ascendente e a adequação das necessidades identificadas.

5 CONCLUSÃO

Os objetivos propostos neste estudo foram atingidos. Os SM foram caracterizados, os fatores do processo de comunicação interna no 39º BPM foram identificados e foi investigado o grau de satisfação e de insatisfação dos SM relativo a cada fator.

Após organização e análise dos dados coletados chegou à conclusão que a percepção acerca da comunicação interna no 39º BPM foi considerada satisfatória por um pouco mais da metade dos investigados. Em relação às reuniões existentes entre sede e GPM; entre GPM e servidores o grau de satisfação não chegou a mais da metade de satisfação, denotando que as mesmas poderiam ser mais resolutivas. Houve exceção também quando foi investigado sobre as ferramentas de comunicação interna disponibilizadas onde o grau de satisfação não atingiu mais da metade dos SM, sabe-se que tal fato depende da gestão dos recursos financeiros da BM.

Outro fator investigado refere-se ao grau de satisfação quanto às barreiras da comunicação interna no 39º BPM, menos da metade sentia-se satisfeito com os investimentos em CI e com a sobrecarga de informações.

Os SM estão mais da metade satisfeitos com os diversos canais de comunicação. Entretanto, ficou evidente um dado controverso, pois mais da metade estava aqui satisfeito com as reuniões e, anteriormente, nesta mesma pesquisa, não se manifestaram tão satisfeitos. Menos da metade também estava satisfeito com a comunicação via rádio, quanto à qualidade e quantidade dos equipamentos para a comunicação fornecidos aproximadamente um terço dos SM estava satisfeito.

Acredita-se que são indispensáveis ações continuadas, políticas e estratégias na área de gestão de pessoas do serviço de comunicação com o fim de facilitar a comunicação interna ainda mais na instituição pesquisada, promovendo melhores práticas comunicacionais no interior da organização.

Este estudo teve como limitação a pouca adesão por parte dos SM em respondê-lo, impossibilitando a inferência dos resultados a todo o 39º BPM. Sugere-se que sejam realizados outros estudos com acompanhamento longitudinal ou um estudo do tipo qualitativo visando maior aprofundamento sobre a temática CI, como por exemplo, utilizando outras técnicas estatísticas que demonstrem a influência dos fatores de comunicação na qualidade dos serviços prestados pela BM, ou na

eficácia da liderança, ou até mesmo na produtividade do dia a dia do efetivo.

Entretanto, apesar de existirem limitações, este estudo esclarece questões relevantes acerca da CI que acontece no 39º BPM, produzindo evidências para que sejam observados os fatores investigados que geraram menos satisfação, a fim de melhorar os mesmos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. M. et al. Satisfação no Trabalho dos Policiais Militares do Rio Grande do Sul: um estudo quantitativo. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 4, p. 8001-15, out/dez 2016.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BILHIM, J. A. F. **Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas**. 6. ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.

BRIGADA MILITAR. Como ingressar na Brigada Militar. Site Institucional da Brigada Militar/RS 2019. Disponível em:<
<https://www.brigadamilitar.rs.gov.br/Servicos/Ingressar>.> Acesso em: 1 nov. 2019.

CAMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. **Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. 6. ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote, 2013.

CARNEIRO, L. A. A comunicação interna para promoção da qualidade. **E-Locução - Revista Científica da FAEX**, v. 1, n. 1, p. 38-53, 2012.

CARNIELLO, M. F.; SANTOS, M. J. Comunicação interna: sistematização metodológica para mensuração de resultados em organizações. **Latin American Journal of Business Management – LAJBM**, v. 4, n. 2, p. 199-212, 2013.

CERANTOLA, W. A. Comunicação Interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica** [recurso eletrônico]: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007a.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007b.

_____. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DIAS, F. N. **Sistemas de Comunicação, de Cultura e de Conhecimento, um Olhar Sociológico**. Lisboa, Instituto Piaget. 2001.

DUARTE, G. **Dicionário de administração**. Fortaleza: Imprensa Universitária (IMPARH), 2011.

DZAMTOSKA S.; MATLIEVSKA M.; DENKOVA, J. Internal communication as a precondition for successful management: theoretical approach. **(JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International**. v. 1, n. 2, p. 96-101, 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Apostila, 2002.

FREIRE, M.; CAMINHA, R. A. A. B.; SILVA, L. R. Os ruídos comunicacionais na Pós- Modernidade: barreiras pessoais, físicas e semânticas para uma comunicação efetiva. In: XIV CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTE, Manaus, **ANAIS**, 28 a 30/05/2015. Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0360-1.pdf>> Acesso em 28 jun. 2019.

GARCIA, A. **A contribuição da comunicação interna para a motivação dos colaboradores de uma organização**: estudo de caso XP investimentos matriz Rio de Janeiro/RJ. 2010. Monografia (Bacharelato em Comunicação Social) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, Porto Alegre.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papeis Profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) 2010. **Palmeira das Missões**. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/palmeira-das-missoes/panorama> > Acesso em: 29 jun. 2019.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.

KUNSCH, M. M. K. (Org.) **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MACHADO, A. R.; MACHADO, D. M. R.; PORTUGAL, M. N. **Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas**. Lisboa: Escolar, 2014.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul: Difusão, 2014, p. 107-25.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, M. T. Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna. **Revista Organicom**, v. 10, n.19, p. 194-208, 2013.

MORAIS, E. A.; COELHO, M. O. L. A importância da comunicação interna: o caso de duas instituições de ensino do município de Goiânia – Goiás. **Gestão & Tecnologia** Faculdade Delta, Ano VII, 27. ed. Jul/Dez. 2018.

MORENO, K. L. **A comunicação interna do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN.

MOURÃO, C. M. L.; ALBUQUERQUE, A. M. S.; SILVA, A. P.; OLIVEIRA, M. S.; FERNANDES, A. F. C. Comunicação em Enfermagem: uma revisão bibliográfica. **Revista Rene**. Fortaleza, v. 10, n. 3, p. 139-145, 2009.

NEVES, J. G.; GARRIDO, M. V.; SIMÕES, E. **Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais: Teoria e Prática**. 3 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

NÓBREGA, H. M. F. **A Comunicação Interna na Polícia Militar do Estado de São Paulo**. Ed. 1, São Paulo: Clube dos Autores, 2014.

NOGUEIRA, Eurico G. S. **A comunicação interna na GNR como pilar de sustentação organizacional**. Academia Militar, Curso de Infantaria da Guarda Nacional Republicana. Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa, Julho 2008.

OLIVEIRA, I.; ALENCAR, T. G. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. **Revista Organicom**, v.10, n.19, p. 209-219, 2013.

POLIT, D. F. C.; BECK, T.; HUNGLE B. P.; Trad. THORELL A. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Barreiras à comunicação: o que é?** Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/barreiras-a-comunicacao-o-que-e/55163>> Acesso em: 6 julho 2019.

_____. **Exemplos de ruídos na comunicação**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/exemplos-de-ruídos-na-comunicacao/53332>> Acesso em: 6 julho 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSA, A. M. **Caracterização do sistema de comunicação interna na GNR e identificação das boas práticas de promoção da cultura organizacional**. 2018. Dissertação (Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança). Academia Militar, Lisboa.

SANTOS, C. I. F. **A comunicação com a equipe: que procedimentos adaptar para aumentar a produtividade**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências Farmacêuticas), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2014.

SCHERMERHORN, J. R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

SILVA, S. S. F., NASCIMENTO, T. C. C., NOGUEIRA, V. B.. Diagnóstico da comunicação interna e desenvolvimento de um plano integrado de comunicação empresarial – PICE no Hospital Regional de PICUI – PB. **QUALIT@S** Revista Eletrônica. v. 6, n.1, 2007.

SILVA, J. F. G. C. **A comunicação interna e a imagem organizacional. Estudo de caso na Fnac Braga.** 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação. Especialidade em Relações Públicas e Publicidade), Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, Braga.

SIMÕES, Moacir. **Brigada Militar.** trajetória histórica e evolução na Constituição. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014.

SOUSA, J. P. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media.** 2. ed. Porto, 2006.

SOUZA, D. R. **Comunicação Interna: a sua importância para os colaboradores com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de um clima positivo e favorável nas organizações.** 2018. Monografia (ADM – Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Coaching) - UniCEUB Educação Superior, Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12104>> Acesso em 29 Jun. 2019.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações.** 2. ed. Espanha: McGraw Hill, 2005.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações** [recurso eletrônico]: empresa privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015. Recurso digital.

YIN. R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTIONÁRIO SOBRE A SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES COM COMUNICAÇÃO INTERNA NA BM EM UM MUNICÍPIO DO INTERIOR DO RS

O presente questionário faz parte do projeto de pesquisa “A comunicação interna no serviço da Brigada Militar de uma cidade do interior do RS”.

Se você se enquadra na condição de servidor público da Brigada Militar (BM), solicitamos sua colaboração em responder as seguintes questões elencadas abaixo.

Ressaltamos que serão respeitadas todas as normas e preceitos da ética na pesquisa: sua identidade permanecerá oculta; as informações sobre o seu local de trabalho, seu perfil profissional e localização são necessárias apenas para a classificação e diferenciação por estratos institucionais e não serão individualizadas; os resultados aparecerão de forma agrupada, de forma a garantir o sigilo dos respondentes; a divulgação se dará por meio de artigos em eventos, periódicos de acesso livre e gratuito.

Muito obrigado por sua colaboração!

Ac. de Administração Gabriel Flores Cosentino – UFSM/PM

Orientador Prof. Dr. Claudio E. R. Camfield – UFSM/PM

1 – Perfil do entrevistado

1.1 Idade _____
1.2 Sexo: (1) masculino (2) feminino
1.3 Categoria funcional/Posto: _____ (1) Soldado (2) Sargento (3) Tenente (4) outro _____
1.4 Exerce cargo de chefia/gestor de unidade? (1) Sim (2) Não
1.5 Há quanto tempo trabalha na BM? (1) até 3 anos (2) Acima de 3 e até 8 anos (3) Acima de 8 e até 15 anos (4) Acima de 15 anos
1.6 Em qual local/cidade está o GPM que você é lotado? _____
1.7 Quantas pessoas trabalham no seu setor? (1) de 1 a 3 (2) De 4 a 8 (3) De 9 a 12 (4) Acima de 12

2 – Questões sobre a satisfação com a comunicação interna na BM:

2.1 a 2.11: Indique o quanto você está satisfeito com a comunicação interna que ocorre na BM

	1) Totalmente insatisfeito	2) Insatisfeito	3) Um pouco insatisfeito	4) Indiferente	5) Um pouco satisfeito	6) Satisfeito	7) Totalmente satisfeito
2.1 Em relação à comunicação interna na BM, você sente-se?							
2.2 A comunicação informal é ativa e precisa.							
2.3 Quanto à comunicação interna entre o 39 BPM e os GPM você sente-se?							
2.4 Quanto à comunicação interna entre os GPM e Servidores.							
2.5 Quanto às reuniões existentes entre sede e GPM, sente-se:							
2.6 Quanto às reuniões existentes entre GPM e servidores, sente-se:							
2.7 Sobre as ferramentas de comunicação interna disponibilizadas, você sente-se:							
2.8 Quanto a receptividade do superior, você se sente:							
2.9 Quanto à receptividade do mesmo nível hierárquico, você se sente:							
2.10 Quanto à receptividade dos subordinados, você se sente:							
2.11 Os colegas de nível hierárquico superior facilitam a comunicação com os subordinados:							

3 – Questões sobre a satisfação dos servidores quanto às barreiras de comunicação interna na BM:

3.1 a 3.6: Indique o quanto você está satisfeito com as barreiras de comunicação interna na BM:

	1) Totalmente insatisfeito	2) Insatisfeito	3) Um pouco insatisfeito	4) Indiferente	5) Um pouco satisfeito	6) Satisfeito	7) Totalmente satisfeito
3.1 Quanto à não interferência na realização de sua comunicação interna, a atual configuração de distribuição geográfica das unidades da BM (GPM) vinculadas ao 39º BPM com sede em Palmeira das Missões, você sente-se:							
3.2 Como você sente-se em relação aos investimentos em comunicação interna na BM?							
3.3 Quanto ao recebimento de mais informações do que se consegue processar (sobrecarga) você sente-se:							
3.4 Como você se sente em relação a ruídos externos, barulhos que possam atrapalhar ou truncar a comunicação no seu ambiente de trabalho?							
3.5 Nos comunicados aos seus superiores, você percebe que sempre é bem compreendido e que sua mensagem é sempre decodificada adequadamente.							
3.6 A linguagem usada por diferentes meios (e-mail, memorandos, telefone, rádio ...), você percebe que é adequada e de fácil compreensão.							

4 – Questões sobre a satisfação dos servidores quanto às barreiras de comunicação interna na BM:

4.1 a 4.10: Indique o quanto você está satisfeito quanto aos canais de comunicação pelos quais você recebe informações da BM:

	1)Totalmente insatisfeito	2) Insatisfeito	3) Um pouco insatisfeito	4) Indiferente	5) Um pouco satisfeito	6) Satisfeito	7)Totalmente satisfeito
4.1 Reuniões							
4.2 E-mail institucional							
4.3 Memorandos eletrônicos, Boletim de Serviço e outros							
4.4 Memorandos impressos							
4.5 Quadro de avisos							
4.6 Site Institucional							
4.7 Redes Sociais (facebook)							
4.8 Redes Sociais (whatsApp)							
4.9 Rádio							
4.10 Como você se sente em relação à qualidade e quantidade dos equipamentos para comunicação fornecidos pela BM?							

OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES

5. Deixe sugestões, críticas ou comentários para melhorar a comunicação interna na BM: