

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ

FELIPE STREISKY DE FARIAS¹

HERUS HENRIQUE DE LIMA²

MARCELO MACHADO DO ESPIRITO SANTO³

FELIPE PEREIRA DE MELO⁴

RESUMO

A evolução da organização depende de vários fatores que analisados em conjunto mostram aspectos diversos relacionados à gestão. Dentre esses fatores encontra-se a comunicação que, quando trabalhada internamente, pode produzir reflexos positivos nos diversos processos organizacionais existentes. Nesse cenário, a Polícia Civil do Paraná (PCPR) pode beneficiar-se mais intensamente da comunicação interna quando melhor compreendida a importância do tema para a instituição. O presente trabalho partiu do problema que a falta de comunicação causa nas empresas de forma geral, de modo especial, no que diz respeito à instituição, é possível que a falta de comunicação e compartilhamento de informações, pode afetar a eficiência da instituição. Desta forma, o objetivo geral é o de analisar a importância da comunicação interna na PCPR. Para atender tal objetivo, buscou-se a fundamentação quanto à temática por meio de uma revisão de conceitos pertencentes ao campo semântico da comunicação, bem como o conceito científico da temática. O trabalho também faz uma exposição acerca da regulamentação da PCPR. Por fim, a comunicação interna é analisada como fator estratégico para a organização alcançar seus objetivos institucionais.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Segurança Pública; Estratégia organizacional.

ABSTRACT

The evolution of the organization depends on several factors that analyzed together show different aspects related to management. Among these factors is communication, which, when worked internally, can produce positive reflexes in the various existing organizational processes. In this scenario, the Civil Police of Paraná (PCPR) can benefit more intensively from internal communication when they better understand the importance of the theme for the institution. The present work started from the problem that the lack of communication causes in companies in general, in a special way, with regard to the institution, it is possible that the lack of communication and information sharing, can affect the efficiency of the institution. Thus, the general objective is to analyze the importance of internal communication in the PCPR. To meet this objective, a search was made for the theme through a review of concepts belonging to the semantic field of communication, as well as the scientific concept of the theme. The work also makes an exposition about the regulation of the PCPR. Finally, internal communication is analyzed as a strategic factor for the organization to achieve its institutional objectives.

Keywords: Organizational communication; Public security; Organizational strategy.

1 Acadêmico da Escola Superior de Polícia Civil do Paraná.

2 Acadêmico da Escola Superior de Polícia Civil do Paraná.

3 Acadêmico da Escola Superior de Polícia Civil do Paraná.

4 Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações (UNICESUMAR). Professor e Orientador de Pós-graduação da Escola Superior de Polícia Civil do Paraná. inv.fpmelo@pc.pr.gov.br.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o dicionário Houaiss, a comunicação trata de informar, expressar uma ordem, uma mensagem a alguém, possibilitando o entendimento e a boa relação (Houaiss; Villar & Franco; Mello, 2004). Sendo assim, é possível afirmar que trata também da capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar, com vistas ao bom entendimento entre as pessoas.

A partir dessa definição, percebe-se que a simples troca de mensagens não garante uma boa comunicação. O fato de uma pessoa falar e outra ouvir não significa que aconteceu a comunicação entre elas.

Sendo assim, é possível compreender que na PCPR não é diferente. Isso porque, quando as pessoas conseguem se comunicar bem, haverá uma grande possibilidade de que os policiais e todas as pessoas envolvidas trabalhem com mais motivação e confiança, gerando assim resultados mais satisfatórios à instituição, a partir de mensagens claras e uma boa troca de informações. (CHIAVENATO, 2011)

Dessa forma, à medida que ocorre a devida interação entre os membros da PCPR, de modo que esses compartilham informações e trabalham em estreita cooperação uns com os outros, os serviços por eles prestados são desempenhados com mais qualidade e celeridade.

O trabalho parte do problema que a falta de comunicação pode trazer a uma empresa e, sobretudo, parte da problematização que a falha na comunicação e compartilhamento de informações, experiências e conhecimento ou ainda uma comunicação ineficiente, no âmbito interno da PCPR, pode afetar a eficiência da instituição, no que diz respeito ao atendimento de sua função principal: o atendimento aos anseios da sociedade e, de modo especial, a proteção dos cidadãos.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância da comunicação interna na PCPR. Tem-se como objetivos específicos: conceituar comunicação; conhecer os objetivos institucionais da PCPR; analisar a utilização da comunicação interna como instrumento estratégico nas organizações e avaliar a relevância da comunicação interna como ferramenta de integração entre os setores e unidades da PCPR.

Por conseguinte, contribuir para uma melhor comunicação e compartilhamento de informações, experiências e conhecimento no âmbito interno da PCPR, a fim de que essa possa melhorar constantemente sua eficiência em proteger e atender mais satisfatoriamente aos anseios da sociedade, foi fator determinante para o desenvolvimento do tema deste artigo. Utilizou-se como método de pesquisa a revisão de literatura, investigando dissertações e artigos que tratam da temática, bem como a análise de documentos pertinentes ao tema. As

bases de busca foram: Portal Capes, Google Acadêmico e *Sciello*, utilizando como palavras-chave “COMUNICAÇÃO INTERNA” AND “SEGURANÇA PÚBLICA”; “COMUNICAÇÃO POLICIAL” e “GESTÃO POLICIAL”.

Quanto à estrutura do artigo, cabe mencionar que foi dividido em cinco capítulos, sendo que, no primeiro apresenta-se a introdução do tema, em que é tratada a organização do artigo como um todo, explicitando a metodologia utilizada bem como a fundamentação teórica. No segundo capítulo, tratou-se do conceito de comunicação; como a produtividade, eficiência e resultados de um Órgão vinculam-se diretamente a uma adequada comunicação organizacional; a importância da comunicação interna da Organização diante da imagem que ela terá no âmbito externo, bem como a necessidade dessa comunicação primar pela busca dos interesses e necessidades da sociedade.

Já o terceiro capítulo trata da PCPR, sua organização e objetivos. Trata também dos princípios da gestão pública, portanto, aplicáveis também à PCPR. É exposto o Mapa Estratégico da PCPR elaborado pela instituição, sendo que tal Mapa foi desenvolvido para ser um Plano e documento de consulta, assim como de fiel cumprimento dos servidores dessa instituição, buscando o aperfeiçoamento de suas atribuições e incumbências; nesse Plano Estratégico, são expostos a missão, visão e valores a serem atingidos pela PCPR, por meio da busca constante em melhorar as interações e formas de liderança entre os servidores da instituição, visando ao oferecimento de um atendimento de excelência à população.

O quarto capítulo aborda a importância da comunicação interna como estratégia nas Organizações. Para o alcance dessas estratégias, são de fundamental importância ferramentas de endomarketing, de Gestão do Conhecimento e Canais de Comunicação utilizadas pelas Organizações, dentre outras. Além disso, são mencionadas algumas barreiras encontradas no processo comunicativo dentro dessas organizações. Ademais, no capítulo também é explicado como a melhoria na comunicação interna, como na PCPR, contribui para o alcance das metas e objetivos da instituição, bem como para uma satisfatória comunicação externa com a sociedade em geral. Finalizando, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais do presente estudo.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Conforme Hohlfeldt, Martino e França (2001), comunicação é uma palavra derivada do latim *communicatio*, que pode ser dividida em três partes: *munis*, a raiz do termo que apresenta o significado de “estar carregado de”, *co* é um prefixo que dá a ideia de

coexistência, algo simultâneo e realizado de forma conjunta e o final *tio*, que se assemelha com a noção de atividade.

A comunicação, segundo Neves (2000), exige inteligência, reflexão, estudo de caso, processo, disciplina, bom senso, velocidade, trabalho em grupo. É uma ciência e ao mesmo tempo uma técnica, utilizada em todas as situações que envolvem pessoas. Por isso Sousa (2006, p. 28) assume o conceito de comunicação como processo, em razão de que o termo “designa um fenômeno contínuo [...] com sua evolução em interação”.

Para Cunha *et al* (2006), a comunicação representa um papel que procura solucionar problemas em busca de aproveitar as oportunidades existentes, ou seja, embora a comunicação não simbolize a junção de todos os males, ela representa uma espécie de “aparelho circulatório” da vida organizacional.

Neste íterim, Rego (2007, p. 24) comenta: “Todos nós comunicamos, mesmo quando nada falamos ou escrevemos! Somos, por natureza, animais sociais, pelo que necessitamos de comunicar mesmo quando não temos nada de ‘relevante’ a exprimir”, o que demonstra a importância da comunicação em todos os sentidos, em qualquer situação, seja através de sons, gestos, ou outra forma de expressão.

Os autores acima destacam o conceito de comunicação e o que ela representa em diversos sentidos, pois há de se considerar que, sem comunicação, não há fluidez de ideias e pensamentos.

Segundo Santaella (2001, p. 20), um critério adicional para se definir comunicação é o de intencionalidade. Esta intenção pode ser definida como uma “atividade direcionada a um objetivo, envolvendo, portanto, a validação”, em que o emissor tenta por meio da comunicação influenciar o receptor através de uma mensagem. Qualquer que seja a reação do receptor, ela faz parte de um universo de hipóteses das intenções do emissor.

A comunicação ocorre em todo tempo e lugar e necessita de organização e apoio para cumprir sua função, sendo auto difusora e vital para o processo de mudança, conforme os apontamentos de Grouard & Meston (2001). Vislumbra-se que a comunicação é onipresente e um aliado necessário na vida do ser humano em todas as situações, pois desde o seu nascimento o ser humano busca uma maneira de se comunicar, se aprimorando ao longo do tempo.

A comunicação organizacional pode ser um instrumento de grande valia para uma instituição no auxílio pela busca de excelência gerencial, mas deve ser exercida com profissionalismo. Nas organizações, a comunicação possui duas funções principais, a saber: o relacionamento destas com o ambiente externo e a ligação entre as partes que a constituem,

qual seja, seu público interno, segundo Pereira (2006). É esse relacionamento que dá o escopo para a dinâmica da comunicação organizacional, mostrando que a ligação entre as partes é fundamental para que as organizações possam atuar e desenvolver seus projetos.

É através da comunicação, portanto, que a organização consegue estabelecer diálogos a respeito das suas políticas, ações e pretensões, informando, organizando e reconhecendo os seus públicos de interesse, dentre os quais os seus colaboradores, legitimando a sua existência e trabalhando na melhoria do ambiente de trabalho, dentre outros objetivos (NASSAR, 2009). Ou seja, ela atua na dinâmica das organizações, pois qualquer que seja o modelo adotado, ela faz parte de um processo complexo que envolve política, planejamento e ação, enfatizando a função de criar e ampliar relacionamentos.

Tudo que ocorre dentro do contexto empresarial necessita da comunicação para atingir seus objetivos, pois uma organização é formada por vários colaboradores que necessitam trocar informações entre si para realizarem o seu trabalho de forma que a organização venha a lograr êxito em seus empreendimentos.

Conforme Dubrin (2003, p.205), “a autoridade e a experiência percebidas do transmissor são fatores importantes que influenciam a quantidade de atenção que a mensagem receberá”. Percebe-se que a comunicação empresarial não se restringe somente à troca de informações cotidianas, mas tem um papel relevante na produtividade e eficiência organizacional.

Tal assertiva corrobora a citação de Kunsch (2003, p. 69), quando o autor diz que o “(...) sistema comunicacional é fundamental para o processamento das informações administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”.

Argenti (2006) enfatiza que o sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende do elo existente entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. Para que surta efeito, é preciso um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão.

A comunicação organizacional vem assumindo um novo perfil, caracterizando-se pela transformação da sua perspectiva tática numa instância estratégica, definindo-se como instrumento de inteligência corporativa (EMBRAPA, 2002).

Para Kunsch (2003) o termo comunicação organizacional apresenta maior amplitude, pois pode ser aplicado a qualquer forma de organização, não se restringindo ao universo empresarial, podendo ser pública, privada, sem fins lucrativos, fundação, organização não governamental, dentre outros.

A comunicação organizacional acaba por contribuir para a definição e concretização de metas e objetivos, bem como possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes. Quanto mais adequado for o sistema de comunicação, maior será a eficiência e eficácia da própria empresa, conforme Pimenta (2006).

Rabaça & Barbosa (2001, p. 176) a definem como “situações de comunicação interpessoal, direta ou indireta, no interior de uma organização (comunicação intra-organizacional)”, o que remete ao senso comum.

Pimenta (2006) explica que o senso comum diz que o sucesso da comunicação depende da habilidade como são usadas as palavras, mesmo não determinando se essa é uma habilidade que nasce com o ser humano ou se ela é desenvolvida ao longo da sua experiência de vida.

Para Lima (2008), a ideia central é que a comunicação deve ser tratada como o processo através do qual um ambiente comum é criado e a partir de onde os interlocutores produzem sentido. Esta é uma perspectiva relacional, em que o contexto é de interações.

Ao olhar do ponto de vista da comunicação, toda organização é uma estrutura de relações bastante complexa, entrecortada por uma teia de poder e vários interesses, os quais se manifestam em momentos distintos sendo articulados através de dinâmicas interativas, com o fito de ordenar e garantir os sentidos e as intenções geradas pela lógica gerencial do negócio, segundo a exposição de Oliveira e Paula (2008).

Diante do que foi exposto, é possível entender que a comunicação organizacional se configura como o conjunto de práticas capazes de construir a imagem da organização para seus públicos, sejam estes internos ou externos, demonstrando a sua importância em todos os segmentos cotidianos e empresariais.

No universo dos órgãos públicos, o direito à informação é garantido a todo cidadão, conforme o contido na Lei 12.527/11, em seu artigo 3.º, I a V. Neste caso, a comunicação pública assegura tal direito, estendendo ao cidadão a responsabilidade nas decisões, fazendo com que este participe de forma ativa, podendo se manifestar nas decisões governamentais.

O significado de comunicação pública configura-se como uma expressão que não especifica um conjunto de conhecimentos, áreas, profissões ou estruturas, mas sim como uma postura de perceber e utilizar a comunicação como um instrumento de interesse coletivo utilizado para fortalecer a cidadania, segundo Duarte (2009).

Nesse sentido, a comunicação acaba sendo uma condição da vida social e organizacional, porque uma organização, seja ela pública ou privada, antes de tudo é uma organização humana, uma rede comunicacional, levando às palavras de Rego (2007, p. 25):

“Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados (...)”.

Isso mostra a importância da comunicação enquanto elemento fundamental para garantir uma percepção favorável com os valores da organização. Lindon *et al* (2004, p. 355) destaca que “a imagem de uma empresa é o resultado de múltiplas ações de comunicação e desempenha um papel fundamental no alcance dos seus objetivos”, mostrando que cada vez mais a vida em sociedade é fundamentada na comunicação.

Nassar (2009) destaca que a comunicação interna traz diversas situações conflitantes causadas pela falta de habilidade de comunicação por parte da direção de uma empresa. Este setor é que deve ser o primeiro a ter ciência da importância de se desenvolver uma gestão estratégica de qualidade dentro da organização e liderar o bom exemplo da comunicação interna, pois influenciará na colheita dos seus frutos, que são os resultados positivos.

É fundamental compreender a relevância da comunicação interna de uma organização em conseguir estabelecer o contato entre setores administrativos, gerenciais e operacionais para estabelecer um relacionamento com agilidade e transparência entre gestores e subordinados.

Com a apresentação do conceito de comunicação e como a comunicação organizacional pode ser aplicada e auxiliar tanto organizações públicas e privadas a interagirem com a sociedade, sempre buscando um melhor relacionamento entre os interessados, é imprescindível também se ater à comunicação interna dentro das organizações, pois a interação entre os colaboradores também é de extrema importância para o sucesso dos empreendimentos e serviços prestados.

Toda esta temática refere-se ao que Scroferneker (2008, p. 21) explica: “comunicação organizacional é a aplicação do campo da comunicação nas organizações em seus vários aspectos teóricos”, demonstrando que a comunicação organizacional se encontra infiltrada em toda a organização, envolvendo todos os indivíduos que fazem parte dela, além de sistematizar as informações que serão transmitidas, de maneira que viabilize e desenvolva o alinhamento das operações e a compreensão dos envolvidos.

Para tanto, será apresentado um breve estudo acerca da PCPR e sua regulamentação, com uma posterior análise da comunicação como fator estratégico para essa instituição.

3 POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ E SUA REGULAMENTAÇÃO

A PCPR, bem como a Polícia Civil de qualquer estado da federação e do Distrito Federal, faz parte dos órgãos de segurança pública elencados no artigo 144 da Constituição Federal (CF), o qual prevê que a segurança pública é:

Dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I - polícia federal, II - polícia rodoviária federal, III - polícia ferroviária federal, IV - polícias civis; V - polícias militares e corpos de bombeiros militares; VI - polícias penais federal, estaduais e distrital.

Ressalta-se que a natureza do trabalho policial se relaciona com as tensões criadas nas relações sociais e os organismos policiais agem de maneira a intervir e regular as intenções em uma sociedade (BASILIO, 2008).

Entende-se que a Segurança Pública é conexa aos órgãos estatais e à comunidade em geral, sendo desempenhada com o intuito de proteger a cidadania, prevenindo e controlando a criminalidade e a violência, garantindo, assim, o exercício pleno da cidadania nos limites da lei. Segundo Silva (2003, p. 262):

[...] segurança pública não é só função de polícia, mas a conjugação de um número maior de fatores, tais como: articulação do público com as instituições e setores envolvidos na administração de riscos; boa ação do sistema de justiça criminal; execução de programas para o desenvolvimento da comunidade na produção de sua própria segurança [...]

No que concerne às atribuições da Polícia Civil, está previsto no § 4º do artigo 144 da CF: “Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares”.

Dessa maneira, o referido artigo da CF, em seu § 4º, vai ao encontro do que estabelece o artigo 2º do Estatuto da PCPR, referente às atribuições da instituição:

São incumbências da Polícia Civil, em todo território estadual, a preservação da ordem pública e o exercício da Polícia Judiciária, Administrativa e de Segurança, com a prevenção, repressão e apuração das infrações penais e atos antissociais, na forma estabelecida pela legislação em vigor.

Convém salientar que a PCPR é formada por servidores de diferentes cargos, todos essenciais para que sejam devidamente cumpridas as referidas atribuições. Cabe mencionar, então, que a PCPR é formada por Delegados, Investigadores, Escrivães, Papiloscopistas e Agentes em Operações Policiais, de acordo com o artigo 13 da Lei Complementar 14 de 26 de maio de 1982 (Estatuto da Polícia Civil do Paraná). Vale ressaltar que os Delegados possuem

uma relação hierárquica superior com os outros cargos mencionados, os quais são seus subordinados.

Para que essa relação ocorra de modo harmônico, essa liderança deve ter a capacidade de influenciar pessoas, motivando-as para o alcance de seus objetivos, por meio do estabelecimento da confiança mútua entre líder e liderado. Trata-se de um processo de conduzir um grupo de pessoas por meio da habilidade de motivar e influenciar, objetivando que os liderados contribuam com os objetivos da organização (SILVA; SIMÕES, JANESCH, 2010).

Os mesmos autores indicam que é preciso, pois, que um líder tenha a habilidade de induzir pessoas, capacitando-as a fazer o que precisa ser feito de forma motivada em prol de atingirem uma meta comum ou compartilhada.

Na liderança democrática, de acordo com Santos e Assunção (2010) as atividades são conduzidas e orientadas pelo líder, que incentiva a participação do grupo com ideias e inovações. Com isso, há estímulo para que seja desenvolvida uma comunicação espontânea, franca e cordial entre os membros da equipe e seu líder, promovendo um clima harmônico, de motivação e satisfação.

Assim, é necessário que estratégias sejam utilizadas pela instituição, a fim de que a interação entre os membros da PCPR seja eficaz.

Para Kotler (1993, p. 51): “Estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados e ajustada aos objetivos propostos”.

Logo, para um aperfeiçoamento constante de suas atribuições e incumbências, a PCPR desenvolveu um Mapa Estratégico, que visa ajudar a melhorar os seus resultados, por meio da definição de uma Missão, Visão e Valores promovidos pela PCPR.

Figura 1 - Mapa Estratégico 2019-2023



Fonte: Polícia Civil do Paraná (2021).⁵

Segundo o Delegado Rockembach (2019), conforme citado à Agência de Notícias do PCPR, o documento foi elaborado de forma consultiva e contou com a participação dos policiais civis de todo o Estado e de entidades representativas da classe que ofereceram sugestões para tornar mais eficiente as atividades administrativas e de polícia judiciária.

Ainda, conforme Rockembach (2019), o objetivo do Plano é de diagnosticar a instituição, traçando metas e definindo estratégias para a melhoria da PCPR, contribuindo assim para melhores condições para o desempenho de funções, prestando atendimento de excelência à população.

Para a busca da Missão e Visão da PCPR, seus membros contam com um conjunto de valores imprescindíveis a esse alcance. Nesse sentido, em um dos ícones mencionados no Mapa “Proteger e defender a sociedade, o Estado e as instituições contra ameaças reais e potenciais à segurança pública”, o Setor de Inteligência da PCPR exerce um papel fundamental.

A Agência de Inteligência da Polícia Civil do Paraná (AIPC) foi criada no ano de 2001 através do Decreto Estadual nº 4.703. Conforme esse decreto, compete à AIPC o exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar

⁵ Disponível em: <https://www.policiacivil.pr.gov.br/Pagina/Mapa-Estrategico-PCPR-2019-2023>. Acesso em: 30 mar 2021.

ameaças reais ou potenciais na esfera de Segurança Pública, orientadas para a produção e salvaguarda de conhecimentos necessários objetivando: a) subsidiar a tomada de decisões do nível estratégico e tático voltadas para o planejamento e execução de uma política de Segurança Pública; b) subsidiar a produção de provas nas investigações policiais conduzidas pelo nível operacional; c) subsidiar ações para prever, prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos de qualquer natureza que atente à ordem pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio.

Dessa forma, percebe-se que a efetiva integração e cooperação, valores também mencionados no Mapa, entre os diferentes setores e servidores da PCPR, deverá sempre ocorrer, para a concretização dos objetivos da instituição.

Assim, segundo Stoner e Freeman (1999), a comunicação é a base da função gestora. É o processo que permite transmitir informações necessárias ao planejamento, à concretização dos planos, à organização e controle das pessoas e das tarefas. Os gestores necessitam de informação para elaborar os planos que, por sua vez, têm que ser comunicados para se concretizarem.

Com isso, para que os valores abrangidos no Mapa sejam realmente observados pelos servidores da PCPR, é importante o conhecimento e respeito dos princípios da gestão pública, que são: princípio da legalidade, da impessoalidade ou imparcialidade, moralidade, publicidade e transparência e o princípio da eficiência.

Quanto ao princípio da Legalidade é preciso ter claro que não há vontade pessoal, mas sim, fazer tudo que a lei determina e autoriza (MEIRELLES, 2006).

Já o princípio da Impessoalidade ou Imparcialidade diz respeito ao trato com os administrados, sem discriminação, favoritismos ou perseguições. O princípio atende ao estabelecido nos princípios de igualdade e isonomia (MELLO, 2008).

Em relação ao princípio da Moralidade, de acordo com Mello, a Moralidade Administrativa está ligada a aspectos da honestidade e Ética administrativa, bem como a lealdade e boa-fé. No tocante à lealdade e boa-fé, a Administração deverá proceder com sinceridade para com os administrados. Portanto, é proibido qualquer comportamento astucioso, evitado de malícia e corrupção que possa confundir, dificultar ou minimizar o exercício de direitos por parte dos cidadãos.

Ainda, conforme Mello, quanto ao princípio da Publicidade ou Transparência, é possível afirmar que os atos administrativos não devem ser velados, exceto quando existe, legalmente, exigência de sigilo de informações. Deve haver plena transparência em todas as suas ações.

O princípio da eficiência diz respeito à busca pela qualidade e maior resultado social, evitando desperdício.

“O princípio da eficiência apresenta dois aspectos: em relação ao modo de atuação do agente público: espera-se a melhor atuação possível, a fim de obter os melhores resultados. Quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública: exige-se que seja a mais racional possível, permitindo que se alcancem os melhores resultados na prestação dos serviços públicos.” (DI PIETRO, 2014).

Vale ressaltar que tal princípio também está contido na Missão da PCPR, bem como o valor da excelência técnica está abrangida na Visão da instituição. Para a busca da excelência e maior qualidade nos resultados da instituição, é fundamental a devida interação entre os servidores da PCPR. Segundo Gomes, 1997, p. 51:

[...] Particularmente, no que tange à administração pública, o gerenciamento da qualidade busca, por meio da mudança da cultura organizacional, "modificar as relações institucionais, transformando chefes e subordinados em parceiros que busquem atingir as metas da organização" [...]

Ademais, também convém salientar que para um atendimento mais célere e satisfatório aos anseios da sociedade, e para o combate à criminalidade, a PCPR deve estar sempre se adequando e equipando com os meios tecnológicos. Isso para que seja alcançada a excelência técnica e a garantia da modernidade da instituição, como também está previsto no Mapa Estratégico.

Outro fator fundamental, deve ser o acompanhamento constante dos gestores e de todos os membros da instituição em averiguar se a Missão e Visão da PCPR estão sendo atingidos. Para isso, um controle interno se faz necessário.

Nesse sentido, a Gestão do conhecimento é essencial tanto para a excelência quanto ao controle interno que deve haver na instituição. Conforme Batista, 2012, p. 49:

[...] A gestão do conhecimento na Administração Pública é um método integrado de criar, compartilhar, e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro [...]

Por fim, diante do exposto, percebe-se que a PCPR tem o objetivo de se pautar por valores éticos e de zelar sempre pela sociedade, por meio de eficiência e excelência em suas atribuições. Para tanto, é necessário um esforço constante e progressivo dos servidores da PCPR, principalmente no tocante a comunicação dentro da instituição, para alcançar melhores resultados em relação à Missão, Visão e Valores defendidos por ela.

4 A COMUNICAÇÃO COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA A PCPR

O conceito de estratégia está ligado a uma ferramenta de controle que permite definir a direção com base nos objetivos a serem seguidos pela organização, maximizando a interação entre os diversos fatores do ambiente. Isso se relaciona à busca por vantagem competitiva, ganhar ou tentar se colocar em uma posição vantajosa sobre os concorrentes. (Kotler, 2007).

Entendida a comunicação interna como a permuta de informações dentro de uma organização, observa-se que não só a busca por diferencial competitivo, mas também a necessidade de alinhamento entre os diversos colaboradores e objetivos organizacionais, devem pautar a busca por maior eficácia das comunicações, propiciando um ambiente mais adequado ao alcance de metas e objetivos específicos da organização. (Rego, 2002).

Os diversos colaboradores precisam entender a visão, missão, e as estratégias da organização em que atuam. Devem ter ciência quanto ao que mantém o funcionamento de sua estrutura, visto que o desconhecimento destes fatores torna difícil a harmonia com os objetivos propostos, dificultando o processo de evidenciar a imagem da instituição para a sociedade. (Tomasi e Medeiros, 2007).

A PCPR, reconhecida na CF, que, em seu artigo 144, prevê as atribuições da instituição, pode beneficiar-se da comunicação como fator estratégico no atingimento de seus objetivos institucionais em um contexto em que a segurança pública é colocada em posição de destaque no cenário nacional. Torquato (2002) enfatiza a necessidade de maior dinamismo e adaptabilidade nas organizações, sendo que tal cenário se observa também nas instituições policiais.

A essa altura já se torna necessário destacar a importância da relação entre comunicação interna e endomarketing. Marcondes (2015) explica que a ideia de endomarketing foi criada e patenteada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), por Saul Faingaus Bekin, em 1995. O marketing passa a ser trabalhado de outra forma, considerando que apenas o trabalho externo não é mais suficiente para a alta competitividade no contexto contemporâneo.

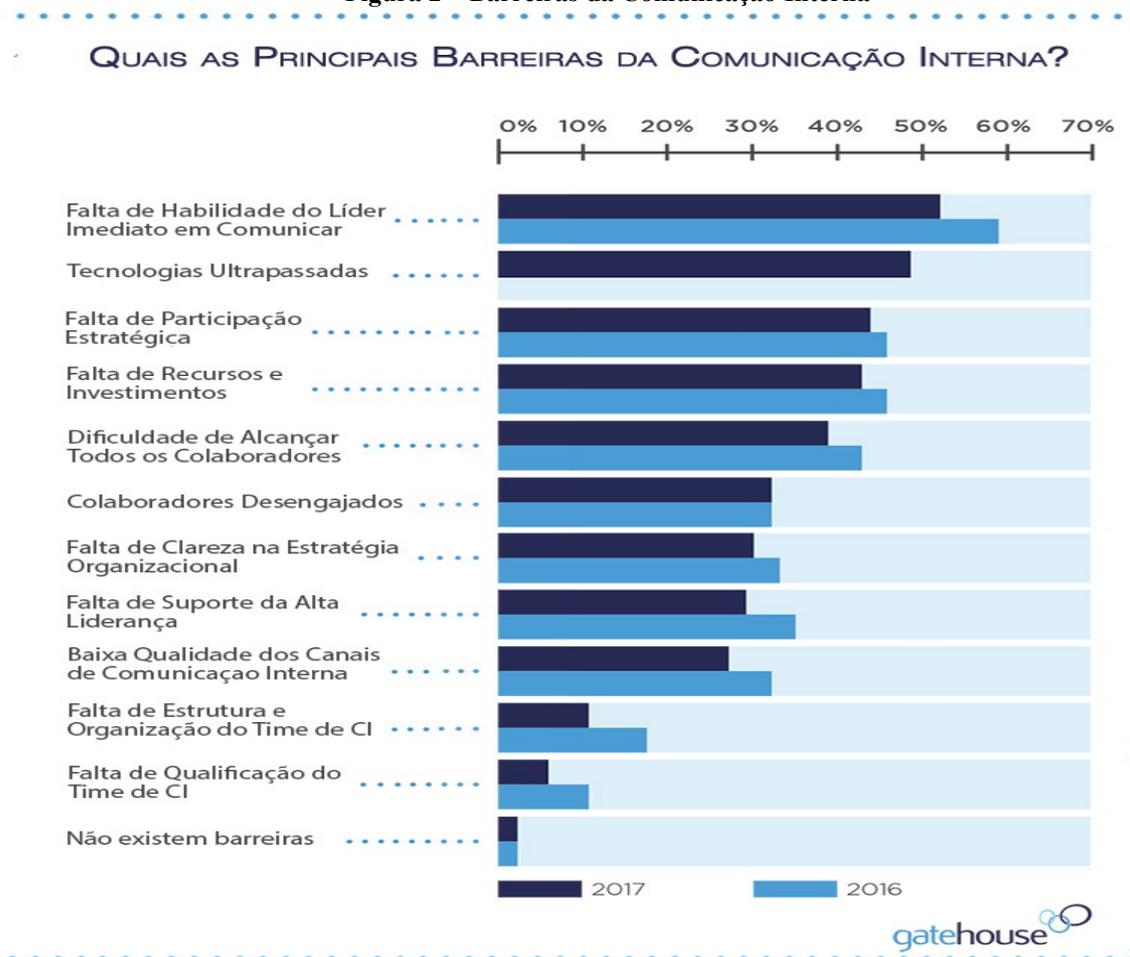
Para Bekin, a comunicação interna é a espinha dorsal do Endomarketing e uma relevante forma utilizada na melhoria do relacionamento entre a organização e seus colaboradores. Por meio dela, cada pessoa tem acesso às informações sobre as diversas variáveis que afetam os rumos da organização; feedback sobre seu desempenho; suas necessidades, exposições, aspirações e descontentamentos. (BEKIN, 2004).

Estratégia interessante a ser aplicada sumariamente diz respeito a um plano para superar possíveis barreiras à transmissão adequada da comunicação. Pereira (2017) enumera as principais barreiras referentes ao processo comunicativo dentro da organização:

“1 – Dificuldade em interromper as rotinas diárias para promover uma comunicação melhor; 2 – Problemas em adaptar uma linguagem que seja eficiente para todos os tipos de empregados; 3 – Alguns empregados, principalmente os mais antigos, muitas vezes dificultam que novas diretrizes sejam implementadas; 4 – Dúvidas para medir o resultado da comunicação e ter feedbacks em relação ao que foi comunicado”. (PEREIRA, 2017, p.78).

Em termos comparativos, podemos entender as principais barreiras da seguinte maneira:

Figura 2 – Barreiras da Comunicação Interna



Fonte: Blog da PROGIC.⁶

Nesse contexto, a comunicação interna coloca-se como uma importante ferramenta de aumento dos indicadores de qualidade na prestação dos serviços atribuídos à instituição, ao passo que os resultados alcançados no âmbito interno certamente influenciam os resultados no

⁶ Disponível em: <https://endomarketing.tv/endomarketing>. Acesso em: 02 abr 2021.

relacionamento com o ambiente externo. As relações entre colaboradores da empresa se posicionam como importante ponto de análise para a questão em pauta. (ROCHA, 1987).

Outra reflexão importante ao tratarmos do tema em âmbito estratégico, relaciona-se à correta distinção entre estrutura formal e informal. Na estrutura formal verificamos os departamentos, os cargos, a organização de autoridade e de comunicação entre os agentes e setores envolvidos. Já a estrutura informal é constituída pelos relacionamentos “não oficiais” que ocorrem na organização. (MAXIMIANO, 1995).

De acordo com DUBRIN (2003) os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o organograma organizacional. Entender os passos que a informação deve seguir é importante para evitar ruídos durante sua transmissão. Nessa análise observa-se maior rigor na comunicação formal quando comparado à comunicação por canais informais.

No ano de 2018, foi realizada em nosso país uma importante pesquisa (Tendências de comunicação interna, Ação Integrada, agência associada da Aberje, e SocialBase). Participaram mais de 500 profissionais da área que trabalham em pequenas, médias e grandes empresas. Um dado bastante relevante que consta na pesquisa é a experiência profissional. Comunicadores internos com até cinco anos na área são a maioria: 51%. Nas grandes empresas, o percentual é ligeiramente maior, (54%). Entretanto esse valor aponta decréscimo se comparado ao ano de 2017 em que 77% dos participantes dessas empresas contavam com mais de cinco anos de experiência em comunicação interna. Isso pode ser interpretado como indício de redução do número de profissionais experientes no assunto, sobretudo no setor privado. Uma das hipóteses que pode explicar tal fenômeno é a crise financeira e os níveis de fechamento de vagas relacionadas à determinada faixa etária.

Considerando que uma importante forma de obtenção de conhecimentos através da comunicação interna se dá mediante a participação de colaboradores experientes, a pesquisa “Tendências de Comunicação interna” pode ser vista como um sinal às organizações. Uma relevante forma de ganhos de qualificação dentro das organizações se dá pelo Treinamento no ambiente de trabalho, em que a experiência dos colaboradores é utilizada para fortalecer os demais colaboradores, impactando diretamente no atingimento dos objetivos institucionais. (Silva, 1983).

O elo que pode integrar o público interno da PCPR é a comunicação, e essa integração irá repercutir também em relação ao público externo. A interação com público interno e externo mobiliza um número definido de procedimentos e técnicas, que formam uma boa

comunicação, condição imprescindível para a saúde da cultura organizacional da instituição. (Matos, 2014).

Argenti (2006, p.69) trabalha a ideia de que existe uma relação muito próxima entre a estratégia de comunicação da organização e a estratégia global da organização. Para ele, o atingimento de uma sólida comunicação pode embasar as missões e a visão da empresa. Entretanto as minúcias da comunicação interna levam a diversas reflexões acerca de como seriam as expectativas de aperfeiçoamento ligadas à estratégia geral da empresa.

Quando tratamos dos aspectos que envolvem a gestão organizacional com foco para a gestão estratégica, devemos dar a devida atenção às estratégias de crescimento. Buscar identificar as estratégias que podem ser empregadas no cotidiano da PCPR difere do conceito mais comum de crescimento empregado às empresas, mas é de extrema importância para atingimento do princípio da eficiência, balizador da atuação administrativa pública.

Para Santos (2001), o conhecimento deriva da informação, e esta dos dados. O conhecimento envolve diversos elementos; é fluido, formalmente estruturado e intuitivo. Assim devemos nos ater à dificuldade de ser colocado em palavras ou até mesmo entendido em termos lógicos. No dia a dia de uma organização isso se evidencia claramente nas dificuldades de comunicação. Compreender esses conceitos pode ser crucial para o crescimento baseado na estratégia de “conhecer” os diferentes fatores envolvidos na dinâmica organizacional.

Frente às mudanças ocorridas nos últimos anos no contexto das organizações, vemos que a comunicação se coloca como importante ativo na gestão das diversas variáveis envolvidas. A comunicação interna deve ser colocada como valor estratégico dentro da PCPR para que tenhamos uma melhor dinâmica de prestação de serviços à sociedade, considerados essenciais pela legislação (ARGENTI, 2006).

Um fator de grande importância no aperfeiçoamento da comunicação interna dentro da PCPR relaciona-se à Gestão do Conhecimento. Para o entendimento global da maneira pela qual ocorre esse fenômeno devemos fazer a correta distinção entre Dado, Informação e Conhecimento. Nesse contexto ganha relevância as exposições feitas por Davenport e Prusak (1998):

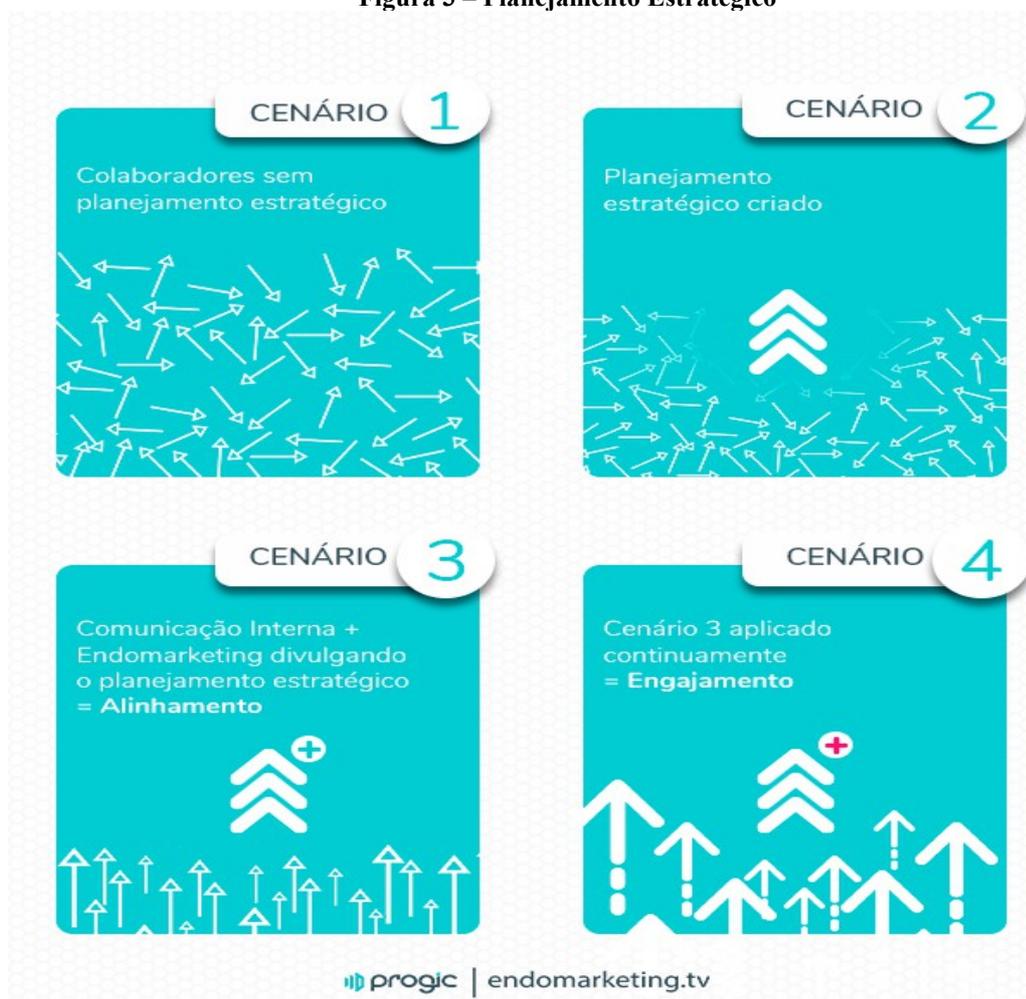
“O conhecimento é decorrente da informação, que, por sua vez, deriva de conjunto de dados. Os dados são séries de fatos ou eventos isolados. São registros sem significado inerente, que se transformam em informações ao adquirirem significado. As informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm relevância, propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento. O conhecimento pode ser visto como conjunto de

informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema pré-existente. (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

A organização pode adquirir conhecimentos internamente através de Treinamento no local de trabalho (*On the job training*), de uma reunião em que sejam trocadas experiências, simulando o ambiente real ou de qualquer experiência individual ou grupal que ocorra dentro da organização. (SILVA, 1995).

Uma organização competitiva tem em seu planejamento estratégico uma dedicação especial voltada à comunicação interna. Assim também, um órgão público de excelência deve promover a comunicação interna e suas diversas vertentes de conhecimento. Entretanto, vários cenários podem ser encontrados em determinada organização, sendo que em alguns casos podemos entender uns como evolução dos anteriores, conforme a figura a seguir.

Figura 3 – Planejamento Estratégico



Fonte: Blog da PROGIC.⁷

Chiavenato (2002), cita que a tendência é que todos os colaboradores de uma organização passem a ser tratados como administradores e não meros executores de

⁷ Disponível em: <https://endomarketing.tv/endomarketing>. Acesso em 02 abr 2021.

atividades, visto que em sua maioria são as pessoas as responsáveis pelo sucesso das organizações.

Kotler (1998) defende que o aperfeiçoamento da comunicação interna deve anteceder a comunicação externa. Sabe-se que de fato vender uma ideia para um cliente interno antes de anunciá-la ao público externo pode sinalizar uma adequada estratégia de marketing. Para isso, as organizações não devem permanecer acomodadas e ainda devem, nas palavras de Bahia (1995, p.09) “aderir a toda tecnologia que estiver ao seu alcance no intuito de facilitar o cumprimento das metas da empresa”.

Na nova realidade, em que o trabalhador/colaborador assume ativamente seu papel no contexto da organização, percebemos o rompimento de paradigmas tradicionais quanto à posição ocupada pela comunicação durante anos anteriores. Hoje, através da comunicação interna, os diversos agentes são capazes de gerar conhecimentos, que pode ser aplicado tanto no processo decisório quanto na definição de metas e estratégias organizacionais. (BUENO, 2003).

Argenti (2006) caracteriza a nova comunicação como sistema que não mais inclui apenas memorandos e publicações, mas também uma cultura corporativa com potencial para mudar os rumos da organização.

Com base nas ideias expostas, percebe-se que a comunicação interna é requisito para que essa tendência seja colocada em prática. Para ser administrador de algo, é preciso ter uma visão global do que ocorre nas diversas cadeias. Um conhecimento, mesmo que amplo, mas limitado do caso em questão não permite o adequado posicionamento nem um primeiro diagnóstico de uma situação organizacional. Por isso algumas ferramentas de endomarketing podem ser adequadamente utilizadas para que o conceito proposto pelo autor seja praticado dentro da organização. (CHIAVENATO, 2002).

Ao excluir a comunicação interna, verifica-se a incapacidade da organização cumprir suas metas e objetivos. Isso porque várias são as variáveis que implicam em uma maior necessidade de gestão da informação. Dessa forma, podemos perceber o aperfeiçoamento da comunicação interna como uma vantagem competitiva. (BEKIN, 2004).

Justifica-se essa exigência, demandada por novas formas de atuação policial, por meio da nova dinâmica social de mutação delitual, buscando contornar o novo contexto da Segurança Pública no Brasil. Dessa forma, a comunicação pode ser vista como fator gerador de conhecimentos a serem aplicados no dia a dia do trabalho policial, de forma a disponibilizar a informação necessária para que a melhor decisão seja tomada pelo gestor na busca pelos interesses da instituição. (CHIAVENATO, 2008).

Por fim, contribuir para o progresso e a manutenção de um clima adequado à prestação de serviços é um dos objetivos primordiais da comunicação interna, originando um ambiente propício ao cumprimento adequado das metas definidas estrategicamente pela PCPR.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a presente pesquisa, no que diz respeito aos conceitos trabalhados e à análise realizada, foram identificadas ações que contribuem para a melhora da comunicação organizacional (como a gestão do conhecimento e treinamentos) e, conseqüentemente, para o sucesso da organização e de seus servidores, que devem ser tratados como seus administradores e não como meros executores de funções administrativas.

Destaca-se que a PCPR vem buscando também se adaptar às práticas de gestão, evidenciando a comunicação como um importante ativo na condução das diversas variáveis envolvidas a toda essa mudança de paradigmas organizacionais, em que a comunicação interna deve ser colocada como valor estratégico dentro da instituição, para que tenhamos uma melhor dinâmica de prestação de serviços à sociedade - dentro das suas possibilidades, pois é sabido que a atuação governamental nesse sentido é fundamental para melhorar as condições de trabalho e a atuação da instituição como um todo.

Na atualidade, vislumbra-se uma mudança de mentalidade, demonstrando como deve ser o convívio social e diário entre as pessoas, com a coibição de condutas lesivas e prejudiciais. A própria sociedade passou a exigir do órgão policial uma participação mais efetiva na vida comunitária como um todo, de forma a obrigá-lo a apresentar um trabalho mais envolvente, dinâmico e eficiente.

O sistema penal encontra-se em constante contato com o meio social e a comunicação com a troca de informações se dá através do controle das próprias possibilidades de afirmação ou negação. É o sistema que seleciona quais assuntos serão de seu interesse, quais fatos estarão em discussão no seu ambiente, que questões são para ele relevantes e aquilo que será absorvido ou repellido, sendo efetivado através desse processo de seleção.

A comunicação interna é uma importante ferramenta que pode ser utilizada aliada à Administração, que pode tirar proveito diante de diversas situações. Uma vez eficaz, ela contribui para que os trabalhos desenvolvidos sejam realizados com uma maior celeridade, trazendo a todos o conhecimento e o que vem sendo realizado. Compartilhar a informação com todos os envolvidos é uma excelente forma de fazer com que a atividade seja desempenhada de forma integrada, tornando-se uma importante ferramenta de gestão que agrega conhecimento e informação a todos dentro de uma instituição.

Ademais, os conceitos apresentados sobre comunicação permitiram uma melhor análise do assunto, ao estudar suas características, que corroboraram o objetivo de se conhecer as metas institucionais da PCPR e que serviram também para avaliar a relevância da comunicação com o intuito de integrar os seus setores, elevando a sua importância quando da sua utilização enquanto instrumento estratégico dentro da instituição, servindo para melhorar não só a sua comunicação interna, mas também a sua forma de se comunicar com o público externo, que aguarda da PCPR um trabalho qualitativo e de excelência, visto que a mesma deve buscar proteger a sociedade.

A opinião do público interno tem grande influência na opinião do público externo, conforme restou demonstrado ao longo da pesquisa, evidenciando a sua importância quando bem trabalhada como uma ferramenta de gestão. Por si só, isto demonstra a relevância da discussão do tema em futuros trabalhos, bem como da sua implantação nos órgãos públicos, visto os benefícios que a comunicação interna pode trazer para uma organização.

Por fim, foi apontado também que todo trabalho realizado é ineficaz se a comunicação interna não funciona a contento; e no âmbito da PCPR não é diferente. Caso as falhas de comunicação estejam presentes, prejudicarão todo trabalho realizado. Contudo, quando esses problemas comunicacionais são diagnosticados, avaliados e corrigidos, pode-se alcançar um fim satisfatório para todos os envolvidos, desde a instituição até os cidadãos.

Assim, fica demonstrada a importância da comunicação interna na PCPR, para que a mesma possa continuar ativa e realizando o seu papel, qual seja, salvaguardar a sociedade em prol da pacificação social.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARGYRIS, C; BARTOLOMÉ, F.; ROGERS, C. **Comunicação eficaz na Empresa**. Rio de Janeiro: HBR-Campus, 1999.

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Tradução Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAHIA, Benito Juarez. **Introdução à comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

BASÍLIO, Marcio Pereira. O desafio da formação do policial militar do Estado do Rio de Janeiro: entre o modelo reativo e o contingencial. **II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 3: Gestão da mudança: fortalecimento institucional**. Anais do XIII CLAD. Buenos Aires, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira; **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 mar. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5.º, no inciso II do § 3.º do art. 37 e no § 2.º do art. 216 da Constituição Federal, altera a Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, revoga a Lei n.º 11.111 de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n.º 8.159 de 8 de janeiro de 1991, e dá outras providências. Disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em 23 mar. 2021.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person Education, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CHIAVENATO, I. (2010). **Administração nos novos tempos (2ºed.)**. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2008). **Administração Geral e Pública (2ºed.)**. São Paulo: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2011). **Introdução à teoria geral da administração (8º ed. ed.)**. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. Edição Compacta**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CUNHA, Miguel. REGO, Amênio, CUNHA, Rita. CARDOSO, Carlos Cabral. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: RH, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 27ª Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

DUARTE, Jorge. **Instrumentos de comunicação pública**. Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2009.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.

EMBRAPA. **Política de Comunicação**. 2. ed. Brasília, Embrapa, 2002.

GOMES, Ricardo C. Análise exploratória da perspectiva de implantação da filosofia da qualidade na administração pública. **Revista Administração Pública**, v. 31, n. 3, p. 48-58, 1997.

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em Movimento**. São Paulo: Editora Negócio, 2001.

HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. (Orgs.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2001.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles & Franco; Mello, Manoel. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 51.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios do Marketing**. 9.ed. São Paulo. Prentice Hall, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e SOARES, Ana Thereza Nogueira. (Org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

LINDON, D. *et al.* (2004), **Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing**, Dom Quixote, 165-188, 297-318, 354-355, 448-453.

MARCONDES, Carolina. **Endomarketing: a conquista do público interno**. Setembro de 2015.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3º Edição. Barueri – Sp: Manole, 2014.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. 4. ed. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, G. **Images of organization (2º Ed. ed.)**. Thousand Oaks: Sage. 1977.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 32.ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26.ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2008, p. 119.

MORAES, Alexandre de. Reforma **administrativa**: emenda constitucional 19/98.3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASSAR, Paulo. História e memória organizacional como interfaces das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas**. História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e SOARES, Ana Thereza Nogueira. (Org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

PARANÁ, Lei Complementar 14, 26 de maio de 1982. **Estatuto da Polícia Civil do Paraná**. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto?action=iniciarProcesso&codAto=7724&codItemAto=70739>. Acesso em: 10 mar. 2021.

PEREIRA, Carla. **Estudo de Caso**: Guarda Nacional Republicana – marketing interno como instrumento para a melhoria do atendimento na actividade operacional. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Ciências da Comunicação). Lisboa, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, 2006.

PEREIRA, Wagner Viana. **Características e barreiras da comunicação interna entre gestores e empregados em pequenas empresas**. Casperlibero. 2017.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas, SP: Alínea, 2006.

POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ. **Agência de Inteligência**. Decreto Estadual nº 4703/2001. Disponível em: <http://www.aipc.policiacivil.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=18#:~:text=Compete%20%C3%A0%20AIPC%20o%20exerc%C3%ADcio,do%20n%C3%ADvel%20estrat%C3%A9gico%20e%20t%C3%A1tico>. Acesso em: 30 mar 2021.

POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ. **Agência de Notícias**. Disponível em: <https://www.policiacivil.pr.gov.br/Agencia-de-Noticias/Noticia/Plano-Estrategico-PCPR-2019-2023-e-apresentado-Sesp#>. Acesso em: 30 mar 2021.

POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ. **Mapa Estratégico, 2019 a 2023**. Disponível em: <https://www.policiacivil.pr.gov.br/Pagina/Mapa-Estrategico-PCPR-2019-2023>. Acesso em: 10 mar. 2021.

RABAÇA, Carlos Alberto & BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REGO, A. **Comunicação Pessoal e Organizacional**. Teoria e Prática. Lisboa: Silabo, 2007.

REGO, T. C. **Vygotsky: uma perspectiva histórico-cultural da Educação**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos: Uma Abordagem Prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. 1.ed. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SANTOS, A. R. (2001). **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat.

SANTOS, Glaucia Fernanda; ASSUNÇÃO, Juliana Janaina de Oliveira. Estilos de liderança: enfoque na teoria x e teoria y de Douglas McGregor. **Revista Científica do Unisalesiano** – Lins – SP, ano 1, n.2, jul/dez de 2010.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SILVA, Elisama Rodrigues da; SIMÕES, Emanuel Rodrigues; JANECH, Zuleide Maria. **A importância da liderança na atualidade**. Unifil. Prêmio de Produção Científica, 2010.

SILVA, Jorge. **Segurança pública e polícia: criminologia crítica aplicada**. Rio de Janeiro: Forense, 2003, p. 262.

SILVA, Carlos Alberto Lorga. **Problemas de Comunicação na Empresa**. Lisboa: Universidade Técnica Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1983.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos da teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. 2. ed. Porto: Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. 2006. Disponível em <www.bocc.ubi.pt/pag/sousajorge-pedro-elementos-teoria-pesquisacomunicacao-media.pdf> Acesso em 23 mar. 2021.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOMASI, Carolina, MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.