

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS**

Carlos Eduardo Pereira Donato

Priscila Marques Pires

Walker Manoel Ferreira de Souza

**EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GUARDA
MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis/SC, 2008

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA
DE PESSOAS**

**Carlos Eduardo Pereira Donato
Priscila Marques Pires
Walker Manoel Ferreira de Souza**

**EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GUARDA
MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS**

**Trabalho apresentado à Faculdade SENAC
Florianópolis, como requisito parcial para
a obtenção ao título de Especialista em
Gestão Estratégica de Pessoas.**

Florianópolis/SC, 2009

**CARLOS EDUARDO PEREIRA DONATO
PRISCILA MARQUES PIRES
WALKER MANOEL FERREIRA DE SOUZA**

**EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GUARDA
MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS**

Trabalho aprovado como requisito parcial para obtenção de título de Especialista, no curso de Gestão Estratégica de Pessoas, na Faculdade SENAC Florianópolis.

Banca Examinadora:

Orientador:

Membro:

Membro:

Florianópolis, 2009

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo avaliar a comunicação interna na Guarda Municipal de Florianópolis e identificar o grau de satisfação dos empregados com os canais existentes. A metodologia baseou-se numa abordagem qualitativa – quantitativa e constituiu-se em pesquisa exploratória – descritiva. Em termos de procedimento de dados, é um estudo de caso, com levantamentos de dados bibliográficos na literatura técnica e documental no arquivo da instituição, aplicação de entrevistas semi-estruturadas e entrevistas estruturadas (estas através de questionário estruturado não disfarçado). A pesquisa constatou a utilização de diferentes recursos de comunicação na Guarda Municipal de Florianópolis. Observou também a existência de diferentes públicos, dentro da instituição, conforme o local de trabalho (operacional, serviço interno, educacional e monitoramento), com dinâmicas próprias na comunicação interna. A conclusão do trabalho apresenta sugestões de melhoria na gestão de pessoas na GMF e, de forma mais específica, na comunicação interna daquela instituição.

Palavras-chave: comunicação interna, satisfação dos empregados, Guarda Municipal de Florianópolis

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

Figura 1: Estrutura da Guarda Municipal de Florianópolis	26
Figura 2: Distribuição da amostra por escolaridade	43
Figura 3: Distribuição da amostra por local de trabalho e escolaridade	43
Figura 4: Distribuição da amostra por tempo de serviço	44
Figura 5: Distribuição da amostra por tempo de serviço e por área de trabalho	44
Figura 6: Distribuição da amostra por sexo	45
Figura 7: Distribuição da amostra por sexo e por área de trabalho	45
Figura 8: Canais de comunicação utilizados pelos Guardas Municipais para receberem informações	46
Figura 9: Canais de comunicação utilizados pelos Guardas Municipais do setor operacional, para receberem informações	47
Figura 10: Canais de comunicação utilizados pelos Guardas Municipais do setor de serviço interno, para receberem informações	47
Figura 11: Canais de comunicação utilizados pelos Guardas Municipais do setor educacional, para receberem informações	48
Figura 12: Canais de comunicação utilizados pelos Guardas Municipais do setor de monitoramento, para receberem informações	48
Figura 13: Recebimento de informações técnicas - quantidade	49
Figura 14: Recebimento de informações técnicas – quantidade, por local de trabalho	50
Figura 15: Recebimento de informações técnicas - tempestividade	51
Figura 16: Recebimento de informações técnicas – tempestividade, por local de trabalho	51
Figura 17: Recebimento de informações técnicas – esforço	52
Figura 18: Recebimento de informações técnicas – esforço, por local de trabalho	53
Figura 19: Recebimento de informações institucionais - quantidade	54
Figura 20: Recebimento de informações institucionais – quantidade, por local de trabalho	54
Figura 21: Recebimento de informações institucionais – tempo	55
Figura 22: Recebimento de informações institucionais – tempestividade, por local de trabalho	56

Figura 23: Recebimento de informações institucionais – esforço.....	57
Figura 24: Recebimento de informações institucionais – esforço, por local de trabalho.....	57
Figura 25: Confiança nas informações recebidas	58
Figura 26: Confiança nas informações recebidas, por local de trabalho	59
Figura 27: Tratamento de sugestões, na visão dos empregados.....	60
Figura 28: Tratamento de sugestões, na visão dos empregados, por local de trabalho.....	60
Figura 29: Aproveitamento de sugestões, na visão dos empregados.....	61
Figura 30: Aproveitamento de sugestões, na visão dos empregados, por local de trabalho.....	61
Figura 31: Canais utilizados pelos guardas municipais para transmitir sugestões à GMF	62
Figura 32: Canais utilizados pelos guardas municipais para transmitir sugestões à GMF, por local de trabalho	63
Quadro 1: Relação das sugestões recebidas, na pergunta aberta.....	64
Tabela 1: Distribuição da amostra por local de trabalho	42
Tabela 2: Análise de custo das sugestões apresentadas pelo grupo de trabalho.....	71

SUMÁRIO

RESUMO	3
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 REFERENCIAL TEÓRICO	13
1.4.1 A comunicação e a organização.....	13
1.4.2 A cultura organizacional.....	14
1.4.3 A comunicação.....	16
1.4.4 Comunicação interna e o endomarketing	19
1.4.5 A semiótica	21
1.4.6 A efetividade na comunicação.....	22
1.5 METODOLOGIA.....	22
1.5.1 Caracterização da pesquisa	22
1.5.2 Técnica de coleta de dados.....	23
1.5.3 Forma e análise dos dados da pesquisa.....	24
1.5.4 Apresentação dos resultados	24
1.5.5 Desenvolvimento do trabalho	24
1.6 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO.....	25
1.6.1 A Organização - criação e estrutura	25
1.6.2 Missão, Visão e Valores.....	27
1.6.3 Posicionamento estratégico e tipo de estratégia	28
2 DIAGNÓSTICO	30
2.1 AMBIENTE EXTERNO.....	30
2.2 AMBIENTE INTERNO	31
2.2.1 Estrutura	31
2.2.2 Recrutamento e seleção	32
2.2.3 Treinamento.....	32
2.2.4 Cargos, salários e benefícios.....	33

2.2.5 Avaliação de desempenho	33
2.2.6 Rotação do pessoal (turnover) e absentéismo.....	34
2.2.8 Estilos de liderança e utilização do poder	35
2.2.9 Clima Organizacional.....	36
2.2.10 Cultura organizacional e gestão de conflitos	36
2.2.11 Comunicação e endomarketing	37
2.2.12 Política de retenção do capital intelectual e avaliação de equipas	38
2.3 ANÁLISE	38
2.3.1 Fatores críticos de sucesso	38
2.3.2 Cargo crítico.....	39
2.3.3 Oportunidades e ameaças.....	40
2.3.4 Pontos fortes e fracos	41
3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GUARDA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS	42
3.1 ESCOLARIDADE	42
3.2 TEMPO DE SERVIÇO.....	44
3.3 SEXO	45
3.4 CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PARA OBTER INFORMAÇÕES ...	46
3.5 INFORMAÇÕES TÉCNICAS.....	49
3.5.1 Informações técnicas: quantidade	49
3.5.2 Informações técnicas: tempestividade	50
3.5.3 Informações técnicas: esforço	52
3.6 INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS	53
3.6.1 Informações institucionais: quantidade.....	53
3.6.2 Informações institucionais: tempestividade.....	55
3.6.3 Informações institucionais: esforço.....	56
3.7 CONFIANÇA NAS INFORMAÇÕES RECEBIDAS.....	58
3.8 COMUNICAÇÃO ASCENDENTE.....	59
3.8.1 A receptividade para sugestões	59
3.8.2 O aproveitamento das sugestões	61
3.8.3 A forma de apresentar sugestões	62
3.9 SUGESTÕES ABERTAS	63
4 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	65
4.1 GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO	65

4.2 CONTROLE DE PESSOAL.....	65
4.3 COMUNICAÇÃO INTERNA	66
4.3.1 Estruturação	66
4.3.2 Prioridades	67
5 VIABILIDADE ECONÔMICA DAS PROPOSIÇÕES	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
7 REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

A espécie humana é uma forma de vida social. O ser humano, então, para realizar o seu potencial, necessita interagir com outros de sua espécie. Para tanto, agrupa-se com outras pessoas que compartilham de seus objetivos. E quando os grupos interagem de forma continuada e coordenada para um objetivo comum, surgem as chamadas *organizações* (ROBBINS, 2005, p. 2).

As empresas são um tipo específico de organização, com um fim econômico de produzir bens e serviços que serão comercializados ou trocados num ambiente externo, o *mercado*. Em troca, propiciará a seus integrantes retorno financeiro e outras formas de benefícios.

Dessa forma, para se atingir os objetivos da empresa, faz-se necessária a coordenação dos esforços de seus integrantes. Neste ponto, entram em cena a divisão de tarefas, a formulação de objetivos e a comunicação entre seus integrantes para viabilizar o esforço coletivo. Estes são componentes básicos da existência e manutenção de um grupo social e podem assumir uma infinidade de estilos e combinações. A Administração busca identificar e entender esses processos, com vistas aos melhores resultados, à luz dos objetivos propostos.

Contudo, desde o início do que hoje entendemos por ciência da Administração, o papel do ser humano na empresa passou por um refinamento, do operário com funções repetitivas ao trabalhador da Era do Conhecimento.

Na primeira abordagem, cabia aos gestores do processo o trabalho cerebral e a especificação das tarefas dos operários. Era também papel do gestor comunicar aos operários as tarefas a serem executadas e certificar-se de que eles as desempenhavam conforme o esperado. Esperava-se dos operários a execução de tarefas repetitivas, ensaiadas em treinamentos, conforme os padrões estabelecidos. No entanto, rapidamente constatou-se que a dimensão humana das empresas era muito mais ampla e complexa do que essa visão reducionista propunha.

Ao longo do século XX, houve um aumento da complexidade das relações entre pessoas e organizações, graças à evolução tecnológica e econômica da Humanidade. As distâncias foram reduzidas, o ritmo do desenvolvimento da tecnologia aumenta a cada dia.

Deslocou-se o ponto central da geração da riqueza dos fatores tradicionais de produção (terra, trabalho e capital) para a capacidade do ser humano de processar informações, gerar conhecimento e aplicá-lo na realização dos objetivos da organização.

Dessa forma, o papel das relações humanas dentro das organizações ganhou destaque. A sincronia entre as pessoas e sua capacidade de se relacionarem de forma produtiva passam a diferenciar as empresas e seus resultados. Aos poucos, a contribuição de todos os participantes no desenho e desenvolvimento do processo produtivo passa a ser fator-chave de sucesso. A comunicação, como processo integrador, assume destaque cada vez maior.

O estudo da comunicação das organizações se divide em duas vertentes: a comunicação externa, voltada para o mercado e a sociedade, e a comunicação interna, voltado aos participantes da organização. A comunicação interna, por sua vez, assume papel integrador: transmite informações de serviço, compartilha conhecimento e objetivos, molda a percepção, forma a cultura organizacional e orienta o processo produtivo. Quanto maior e mais descentralizada a organização em termos geográficos, mais complexa e necessária se torna a comunicação interna.

Sua importância se traduz numa ação específica do marketing, o *endomarketing*, conceituado como ações estruturadas para vender a imagem da empresa, seus valores e as qualidades dos produtos e serviços para o público interno. Os empregados são vistos como clientes internos, a serem conquistados da mesma forma que os clientes externos.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Fazer a análise da comunicação interna torna-se essencial para as organizações. O diagnóstico da situação atual da comunicação interna faz-se necessário para identificar pontos a serem corrigidos e aqueles que apresentam resultados positivos (e devem ser reforçados). Especificamente, este trabalho avalia a circulação de informações técnicas e institucionais na organização, no sentido descendente e ascendente.

A Guarda Municipal de Florianópolis é uma instituição criada em 2003, por meio da Lei Complementar n. 119/2003, modificada pela Lei Complementar n.

321/2008 e regulamentada pelo Decreto Municipal nº 3868/2005, com a finalidade de “proteger o patrimônio, bens, serviços e instalações públicas municipais e do meio ambiente e fiscalizar o uso de vias urbanas e estradas municipais”, com atuação “em toda a extensão do território do Município, cumprindo as Leis e assegurando o exercício de poderes constituídos no âmbito de suas competências”. A natureza da atividade exige trabalho externo e interno, em diferentes locais.

A Guarda Municipal de Florianópolis é uma instituição recente, em fase de cristalização de procedimentos, valores e cultura organizacional. A comunicação interna assume função crítica na construção daqueles atributos.

Realizar o diagnóstico da comunicação interna da instituição consiste num tema de pesquisa prática relevante, que pode ser assim enunciado, sob a forma de problema de pesquisa:

Quais os canais de comunicação utilizados pela Guarda Municipal de Florianópolis e qual a efetividade desses canais?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem, por objetivo geral,

Descrever e identificar os canais de comunicação interna utilizados pela Guarda Municipal de Florianópolis e verificar a efetividade dos mesmos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

1. Identificar os canais de comunicação utilizados pela Guarda Municipal para transmitir informações técnicas e institucionais para seus funcionários;
2. Identificar a forma de comunicação ascendente na Guarda Municipal de Florianópolis;
3. Sugerir plano de ação para incrementar a efetividade da comunicação interna da Guarda Municipal de Florianópolis e
4. Avaliar a viabilidade do plano de ação proposto, em termos operacionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância da comunicação nas organizações é uma unanimidade entre os pesquisadores empresariais. Por exemplo, para Robbins (2005, p. 232),

as pesquisas indicam que as falhas de comunicação são as fontes mais freqüentemente citadas de conflitos interpessoais [...] parece razoável afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz.

As empresas são organismos sociais compostos por pessoas e, por definição, os participantes devem compartilhar objetivos comuns. A comunicação interna adequada nas empresas é fator indispensável para seu funcionamento. Dessa forma, ao se estudar a gestão de pessoas nas organizações, saber identificar o estado da comunicação interna é um diferencial importante para qualquer profissional ou pesquisador.

O presente estudo propõe-se a identificar a efetividade da comunicação interna de uma organização real. Reveste-se de importância, no sentido em que fornecerá à Guarda Municipal de Florianópolis um panorama de sua situação atual num aspecto reconhecido como vital para qualquer organização.

Ao mesmo tempo, oferecerá aos participantes da equipe de trabalho uma oportunidade de colocar em prática o conteúdo teórico tratado ao longo do Curso de

Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade SENAC Florianópolis.

1.4 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda a organização, a cultura organizacional, a comunicação na organização e os processos de comunicação.

1.4.1 A comunicação e a organização

A importância da comunicação organizacional destaca-se pelas funções que exerce no ambiente empresarial. Para Robbins (2005, p. 2), a organização “pode ser definida como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum”. Os participantes necessitam relacionar-se entre si; daí, a necessidade de comunicação.

Marchiori (2006, p. 207) concorda com essa visão e destaca a importância das relações entre os participantes da organização, a partir da constatação de que ela é “constituída de pessoas e definidas pelos seus papéis e relacionamentos”. A organização é um fenômeno social e sua principal característica é a interação humana, sendo uma mini-sociedade formada por construções sociais.

Para França (2007, p. 12), “o ser humano é fruto da sociedade e da cultura em que está inserido [...] a comunicação [...] representa-se indispensável e essencial”. A comunicação assume diferentes funções nos grupos sociais: controlar o comportamento dos integrantes do grupo, motivar os participantes nas ações necessárias, manifestar as emoções e servir de elemento na troca de informações.

Essa unidade social necessita de coordenação. Surge a figura do administrador, pessoa responsável pela gestão da organização, seja o proprietário (empreendedor) ou uma pessoa que conta com a confiança do proprietário (FAYOL, 1977).

As funções do administrador englobam diferentes aspectos do cotidiano da organização. Segundo Robbins (2005, p. 3), “essas tarefas foram condensadas

em quatro: planejamento, organização, liderança e controle". Para executá-las, o administrador deve utilizar-se de técnicas de estimulação das pessoas que compõe seu grupo de trabalho. Deve, assim, monitorar o comportamento organizacional.

Para Marchiori (2006, p. 211-212), a partir daí, constrói-se a associação da estratégia de negócios e a estratégia de pessoas, através de "processos de comunicação efetivos" e com um discurso "coerente com as ações".

Para planejar a comunicação na organização, segundo Marchiori (2006, p. 218), é preciso analisar "a especificidade do contexto": o momento atual da organização, das pessoas que a compõem e como estas se organizam em grupos, na organização.

Conforme Marchiori et al. (2006, p. 221):

A comunicação organizacional pode ser considerada parte inerente à natureza das organizações. Estas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais [...] sem a comunicação as organizações não existiriam devido ao fato de serem um fenômeno comunicacional contínuo.

Por sua vez, Corrado (1994), afirma que o papel estratégico da comunicação é auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e, externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos.

Nessa visão da organização como uma rede estruturada de interações de pessoas, mediadas pela comunicação, é necessário avaliar diferentes aspectos dessas interações: a cultura organizacional, como a expressão da personalidade coletiva das pessoas que compõem a organização; a comunicação, como o processo de mediação de valores e conhecimento gestão da e a comunicação interna na organização, como um esforço institucional para orientar e coordenar essa atividade essencial.

1.4.2 A cultura organizacional

A organização pode, então, ser entendida como uma estrutura de relacionamentos humanos, mediada pela comunicação. Este processo permite o comparti-

lhamento de valores e conhecimentos. Deve gerar uma identidade de objetivos e compartilhar procedimentos, estruturados para se atingir os objetivos organizacionais.

A metáfora da cultura, para Morgan (1996, p. 115), aponta para:

uma forma de organizar a empresa através de normas compartilhadas, valores, idéias e crenças, enfatizando, assim, visões e direcionamentos para desenvolvimentos futuros. A organização acha-se aliçada em um sistema de significado. Não depende da existência de regras ou de estrutura burocráticas.

Esta interação de pessoas cria uma personalidade grupal, chamada de cultura organizacional. A cultura da organização indica um mapa mental compartilhado pelos seus participantes, com maior ou menor grau de adesão. A palavra cultura, segundo Morgan (1996, p. 116), refere-se:

ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologias, valores, leis e rituais quotidianos e também como referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas.

Pimenta (2000) destaca dois aspectos importantes da cultura, que envolvem a comunicação: os conteúdos dos discursos e dos comportamentos e a relação entre a cultura e o poder. As relações de poder influenciam a cultura da organização, enquanto permeiam o discurso e o comportamento das pessoas. Pode-se, a partir da análise dos conteúdos dos discursos, obter indícios sobre a cultura da organização. Para Pimenta (2000, p. 82):

Nas organizações, é possível analisar a comunicação, como fenômeno, com uma abordagem sociológica, considerando como são formados os grupos, as lideranças, os boatos; e também, como uma abordagem antropológica, considerando a etnia e cultura que compõem o clima interno. Essas abordagens não são excludentes.

Segundo Martin (1992) *apud* Marchiori (2006), cada cultura é única, devendo ser examinada à luz de seu contexto, que a molda e, ao mesmo tempo, é por ela influenciado.

A cultura permeia todas as estruturas da organização. Para Morgan (1996, p. 140), “a natureza de uma cultura pode ser encontrada nas normas sociais

e costumes”. Quem adere a essas regras, consegue “construir uma realidade social adequada”.

A cultura pode ser conhecida e analisada. Pimenta (2000, p. 108) destaca a importância de o administrador conhecer “os costumes, os hábitos e os significados compartilhados de uma organização” para desenvolver as estratégias de comunicação. O código de valores da cultura organizacional pode ser mapeado. Marchiori (2006), por sua vez, afirma que adequadamente utilizado e integrado com a missão, a visão e as políticas, o código de valores promove a mudança da cultura organizacional por consenso, quando o ambiente social em que a organização atua assim exige.

Para Marchiori et al. (2006), surge para a organização o desafio de, além do resgate e da manutenção da história vivida – o que chamamos de memória – liderar o pensamento do presente, como construção do futuro.

Em relação à mudança, em especial nas crises, Corrado (1994, p. 28) acrescenta, sobre a comunicação e a cultura, que:

A comunicação verdadeira e contínua de uma mensagem estratégica aos que têm interesse na empresa é o caminho para sair do problema. O jeito de impulsionar a organização para frente, hoje, não é o mesmo de antigamente. Os que percebem isso e se adaptam alcançam o sucesso. Os demais correm perigo.

Marchiori (2006, p. 94) “a cultura organizacional se transforma efetivamente, a partir do momento em que o público interno entende, deseja, participa, aceita e desempenha o comportamento que vai gerar mudanças”. O colaborador tem que sentir parte do processo, só assim irá fazer que a cultura organizacional seja um fator positivo que colabore para imagem da organização.

1.4.3 A comunicação

A comunicação no contexto da organização assume, cada vez mais, conceito estratégico. Conforme Corrado (1994, p. 7), “o gerente compreende que a comunicação está se tornando mais importante no ambiente empresarial”.

A comunicação compartilha mais que informações objetivas. Conecta pessoas, o que implica a transmissão de sentimentos. Para Pimenta (2000), as

emoções determinam em parte o comportamento. A interiorização das normas culturais, que formam a consciência moral, é responsável pela outra parte.

Pimenta (2000, p. 15-16) define comunicação como

troca de mensagens, deliberadas ou não, entre sujeitos. (...) pode ser verbal quando feita através de palavras, sendo linguagem oral ou escrita ou mesmo não verbal quando as mensagens são transmitidas através de gestos, imagens, sinais, sons (música e código Morse) e outros recursos.

Para Marchiori (2006, p. 209), é necessário “perceber outras formas de comunicar, avaliando de maneira ampla a situação da empresa”, para integrar as pessoas e compartilhar os valores da organização.

Afirma Corrado (1994, p. 5) que o sistema de comunicação é bom quando não se nota que ele existe, ou seja, a interação entre as pessoas é estimulada, criando-se as condições para que as informações fluam de forma espontânea. As pessoas participam do processo, sentem-se valorizadas e satisfeitas com as informações recebidas. Ainda para Corrado (1994, p. 6), “o papel da comunicação não deve ser tentar corrigir alguma falha existente entre o empregador e o empregado”, mas propiciar o compartilhamento dos valores entre os participantes da organização.

Na mesma linha de entendimento, Pimenta (2000) destaca a importância da comunicação atingir seu alvo e garantir a reação esperada. Para saber se a comunicação esta sendo efetiva é necessário considerar seu fluxo, seu conteúdo e o seu impacto.

Neves (2000), por sua vez, comenta que, se não houver um alinhamento com o conteúdo das mensagens emitidas, haverá dissonância e a mensagem poderá ser rejeitada ou produzir danos à imagem do transmissor.

A comunicação clássica empresarial, para Neves (2000), pode ser segmentada em comunicação de marketing, voltada para clientes e consumidores; comunicação institucional, para cuidar da organização e comunicação interna, para o público interno. Em reforço a esse conceito, Corrado (1994, p. 5-6) salienta que as organizações têm “três platéias principais – os empregados, os clientes e a sociedade” e destaca que se relacionam com o meio externo.

Por sua vez, para Pimenta (2000, p. 126), a comunicação empresarial é

uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessorias de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing. O público, ao qual se destina, pode ser dividido em externo e interno.

Corrado (1994) enfoca que a tarefa das comunicações internas é dupla: desenvolver mensagens que influenciem o comportamento dos empregados e outros assuntos importantes para o progresso da organização.

Para Marchiori (2006, p. 86):

O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos e demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Essa é a visão empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente.

Pimenta (2000, p. 128) afirma que:

Para melhorar o desempenho dos funcionários, através da comunicação interna, é necessário desenvolver valores e técnicas. Os valores: responsabilidade, compromisso, cooperação, solidariedade e dedicação são fundamentais para o trabalho em equipe. As técnicas são formas de comunicação que possibilitam, às equipes, operacionalizar melhor seus procedimentos.

Percebe-se então que a comunicação é processo organizacional, o qual deve ser avaliado pela direção e planejado de forma estratégica, dada a importância do assunto. Pimenta (2000) defende a amplitude da análise do universo e das variáveis consideradas para orientar as intervenções e delas obter resultados positivos.

Neste caso, além do planejamento e da execução, é preciso controlar o resultado e adotar as ações corretivas necessárias, conforme o ciclo do PDCA, proposto por Deming (ANDRADE, 2003, p. 19-65).

Tanto para o planejamento quanto para o controle, recorre-se a instrumentos de pesquisa. Segundo Corrado (1994, p. 231), “o melhor uso da pesquisa de comunicação, é ajudar a escolher entre alternativas possíveis durante um projeto de comunicação”. Corrado (*op. cit.*, p. 228.) recomenda “a pesquisa de atitude, a pesquisa da comunicação e a auditoria da comunicação”.

Marchiori (2006, p. 215) afirma que:

A comunicação face a face é ágil, permite interação e tem credibilidade, devendo ser valorizada pelos profissionais. Os veículos de comunicação podem completar e apoiar o processo. Parece que estamos nos direcionando para a seguinte perspectiva de atuação: informação, interação, relacionamento, conhecimento e validação das relações fundamentando um processo de comunicação interna que constrói credibilidade.

A avaliação da eficácia da comunicação pode ser formal ou informal. Conforme Pimenta (2000, p. 169), “ambas são importantes, mas é a avaliação formal que vai permitir dimensionar o comportamento dos funcionários com a missão da empresa”.

Ainda sobre as pesquisas, Corrado (1994, p. 227) avalia que:

As técnicas mais populares são as pesquisas quantitativas (...) que são as entrevistas e os grupos específicos. [...], Outra técnica qualitativa, a entrevista de profundidade baseia-se em uma entrevista sem limites de resposta [...], o instrumento de pesquisa quantitativa normal é o levantamento [...], por meio da pesquisa de levantamento, também podem ser descobertas causas *indiretas* de problemas.

A partir dos resultados apurados nas pesquisas, o gestor pode, conforme o ciclo PDCA, ajustar as ações, na busca do resultado esperado: a mudança ou reforço do comportamento dos empregados que reforçam os objetivos organizacionais.

1.4.4 Comunicação interna e o endomarketing

Tem-se então a comunicação interna, entendida como aquela dirigida ao público interno da organização, como uma das divisões da comunicação organizacional.

Para Corrado (1994, p. 64-65):

Os empregados têm dois tipos de necessidades de informações. A primeira é de informações sobre as empresas: qual é sua posição específica. Precisam entender para onde a organização vai como a administração vai chegar lá e qual é o papel dos empregados nesse processo. Entretanto mais do que isso, precisam estar comprometidos. O segundo tipo de informação é pessoal: remuneração, benefí-

cios, avaliação de desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoções. Essas necessidades para eles têm importância mais imediata [...].

Nesta distinção, observa-se a separação de conteúdos na comunicação interna, que exige abordagens diferentes. A comunicação técnica, que envolve procedimentos técnicos e operacionais, aspectos legais e administrativos e demanda a divulgação abrangente, para conhecimento e aplicação pelos componentes da organização. Esse nível de informação não exige tratamento especial, no sentido de convencimento. Trata-se de focar na disseminação do conteúdo e na conscientização sobre a necessidade de cumprimento das normas.

Por outro lado, há outra modalidade de informação que a organização tem o interesse de disseminar: o conteúdo que reforça a adesão e o comprometimento dos empregados aos objetivos organizacionais. Neste sentido, o tratamento dado à informação é outro. Trata-se de vender a imagem da organização aos consumidores internos (os empregados). É necessário aplicar os conhecimentos de marketing acumulados na comunicação com o mercado e a sociedade. Cunhou-se o termo *endomarketing*, para esta modalidade de comunicação. A idéia do *endomarketing*, segundo Pimenta (2000, p. 156):

Foi criada em 1975, por Saul Faingus Bekin quando observou os problemas que sua empresa possuía (...) a falta de conhecimento e o descompromisso eram (e são) extremamente prejudiciais em um contexto de intensas mudanças e competitividade nos mercados (...) Bekin usou estratégias de marketing na comunicação interna para eliminar essas dificuldades.

França (2007, p. 76) comenta a utilização do marketing voltada para o público interno “para promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, com o intuito de integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais”. Aquela prática “causa mudanças na cultura organizacional, mesmo porque são estas que geram mudanças organizacionais efetivas” (FRANÇA, 2007, p. 78).

Sobre isso, Corrado (1994, p. 28) afirma:

Técnicas de avaliação seguras podem verificar se os empregados estão apenas informados da mensagem corporativa ou se estão realmente comprometidos com ela e demonstram esse compromisso por meio de comportamentos que contribuem para o resultado final –

por exemplo, aumento na produtividade. Tudo isso faz uma grande diferença.

Essa perspectiva busca a sintonia de todos os participantes da organização.

1.4.5 A semiótica

Falar de comunicação sem abordar a semiótica é ignorar parcela importante do processo. A semiótica é o ramo das ciências humanas que estuda “todos os fenômenos culturais como se fossem sistemas sígnicos, isto é, sistemas de significação”.

Pode-se encontrar referências ao tema desde Platão e Aristóteles, mas consideram-se como fundadores desse ramo da ciência o americano Charles Sanders Peirce (1839-1914) e o suíço Ferdinand de Saussure (1857-1913), que estudaram, de forma independente e paralela, os signos e a significação na mente humana. A diferença de abordagem de ambos os autores levou a criação de duas correntes com métodos diferentes, que os autores posteriores tentaram reunir (ECO, p. 9-10).

A semiótica é o estudo dos signos (num sentido mais amplo que a linguística, que estuda os signos linguísticos). São objetos de estudo da semiótica a produção de signos e a associação de significado: a fotografia, o cinema, a música, a escultura, o vestuário, os gestos, etc.

Na abordagem peirciana, encontramos os ícones, os símbolos e os índices (SANTAELLA, 2008, p. 14). Ícones são signos cujo significado é associado por uma regra, em nossas mentes: a aliança representa o casamento, o bonequinho na porta o sexo a que se destina o banheiro, as placas no trânsito, um gesto cujo significado seja convencionalizado (aprovação, desaprovação, por exemplo), etc.

Já os símbolos são signos que compartilham com o significado uma referência mais próxima: uma pintura, um filme, uma fotografia, que nos evocam o significado.

Finalmente, o índice é o signo cuja significado nos é trazido por uma relação de associação: fumaça e fogo, perfume e flor, um cartucho deflagrado e ferimento.

Todos esses signos são utilizados na comunicação (não-verbal e na verbal) e devem ser levados em conta quando gerenciamos a comunicação organizacional.

1.4.6 A efetividade na comunicação

A efetividade de uma atividade é definida pelo “atendimento aos requisitos de eficácia e eficiência” (OTERO, 2002, p. 24). Assim, deve ser busca a realização dos objetivos da comunicação (eficácia), com a utilização otimizada - aqui entendida como a mais racional - dos recursos disponíveis (eficiência). Atendidos estes requisitos, pode-se falar em efetividade.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho caracteriza-se da seguinte forma:

1.5.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo tem lugar na Guarda Municipal de Florianópolis, no período de outubro de 2008 a setembro de 2009, e se caracteriza, por sua natureza, como uma pesquisa aplicada, conforme GIL (1994), no sentido em que busca uma aplicação prática do conteúdo teórico. A pesquisa apresenta abordagem, conforme GIL (1994):

- Qualitativa – que é utilizada nas entrevistas com os gestores da organização, para conhecer a realidade organizacional e o conteúdo esperado para a comunicação interna e
- Quantitativa – na análise estatística das respostas do questionário aplicado entre os funcionários da organização;

Em termos de objetivo, o presente trabalho constitui pesquisa exploratória – descritiva, conforme GIL (1994), no sentido que explora a realidade organizacional da Guarda Municipal de Florianópolis e descreve o quadro encontrado.

Trata-se também de um estudo de caso, na concepção apresentada por GIL (1994, p. 54), de “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”, com levantamentos de dados bibliográficos na literatura técnica e documentais no arquivo da instituição.

1.5.2 Técnica de coleta de dados

Na coleta de dados, o presente trabalho utiliza, segundo MATTAR (1996), diferentes técnicas. Foi realizada pesquisa bibliográfica na literatura científica existente sobre o assunto e pesquisa documental nos arquivos da Guarda Municipal de Florianópolis.

Foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas não disfarçadas com os ocupantes da função de Comandante da Guarda Municipal de Florianópolis, em 09 e 12.12.2008 e 27.01.2009, para identificar a atividade de comunicação, na perspectiva da instituição. Entre dezembro/2008 e janeiro/2009, houve troca do ocupante daquela função.

O critério de escolha dos gestores a serem entrevistados foi o da disponibilidade, a partir do topo da pirâmide hierárquica da instituição.

Após isso, houve aplicação de pesquisa censitária estruturada não disfarçada através de questionário auto-preenchido entre os empregados da Guarda Municipal de Florianópolis, com perguntas fechadas de múltiplas alternativas e uma pergunta aberta.

Foi realizado pré-teste do modelo desenvolvido pelo grupo de trabalho, que contou com a participação de dez guardas municipais. Isso permitiu o aprimoramento do modelo.

O questionário final está dividido em seis partes: identificação dos canais de comunicação existentes na organização e frequência de utilização; forma de acesso às informações técnicas e grau de satisfação com as informações recebidas; recebimento de informações gerais sobre a organização e grau de satisfação com elas; confiabilidade das informações recebidas; formas de comunicação ascendente na organização e grau de satisfação com eles; outros canais com os quais gostaria de contar.

1.5.3 Forma e análise dos dados da pesquisa

Na análise das informações colhidas nas pesquisas bibliográfica e documental e nas entrevistas, utiliza-se a técnica de análise de conteúdo.

Por sua vez, para a pesquisa censitária utiliza-se a análise quantitativa estatística.

1.5.4 Apresentação dos resultados

A apresentação dos resultados utiliza relatório escrito, em formato ABNT, e apresentação oral, com suporte de material multimídia.

1.5.5 Desenvolvimento do trabalho

A seqüência de etapas é a seguinte:

- Pesquisa bibliográfica
- Pesquisa documental
- Entrevista com dirigentes da GMF

- Formulação e teste de questionário
- Aplicação de questionário
- Tabulação e análise dos resultados
- Elaboração de relatório e apresentação

1.6 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

1.6.1 A Organização - criação e estrutura

A Guarda Municipal de Florianópolis foi criada em 24.06.03, através da Lei Municipal nº 119, com base no Parágrafo 8º do Art. Nº 144 da Constituição Federal e no Art. 9º (Incisos XIII e XVIII) da Lei Orgânica Municipal de Florianópolis. Posteriormente, a Lei nº 119 foi regulamentada pelo Decreto Municipal nº 3868, de 16.12.2005 e alterada pela Lei Complementar nº 321, de 04.04.2008.

A Guarda Municipal faz parte da Secretaria Municipal de Defesa do Cidadão, criada através da mesma Lei Complementar nº 321/2008 (Art. 2º, alínea a), e é definida como

“órgão de serviço essencial da Prefeitura, corporação uniformizada, armada e devidamente aparelhada, destinada a proteger o patrimônio, os bens, os serviços e as instalações públicas municipais e do meio ambiente e fiscalizar o uso de vias urbanas e estradas municipais, em conformidade com o disposto no artigo 144, parágrafo 8.º da Constituição Federal e artigo 9.º incisos XIII e XVIII da Lei Orgânica Municipal”

A Guarda Municipal de Florianópolis possui jurisdição municipal e poderá ainda, por previsão legal, (Lei Complementar nº 119, Art. 4º)

“atuar em colaboração com órgãos municipais, estaduais e federais, mediante solicitação, assim como atender situações excepcionais (...) atender a população em eventos danosos, em auxílio às autoridades competentes no município (...) autuar infratores do Código de Trânsito Brasileiro, no âmbito das atribuições do município”.

A estrutura da Guarda Municipal de Florianópolis é definida pela legislação que regulamenta sua atuação e está apresentada na Figura 1. Está dividida em nove níveis hierárquicos (Lei Complementar 321/2008, Art. 8º):

1. Guarda Municipal Diretor Geral;
2. Guarda Municipal Subdiretor Geral;
3. Guarda Municipal Chefe de Setor;
4. Guarda Municipal Chefe de Operação;
5. Guarda Municipal Superintendente;
6. Guarda Municipal Inspetor
7. Guarda Municipal Subinspetor;
8. Guarda Municipal Agente e
9. Guarda Municipal Aspirante.

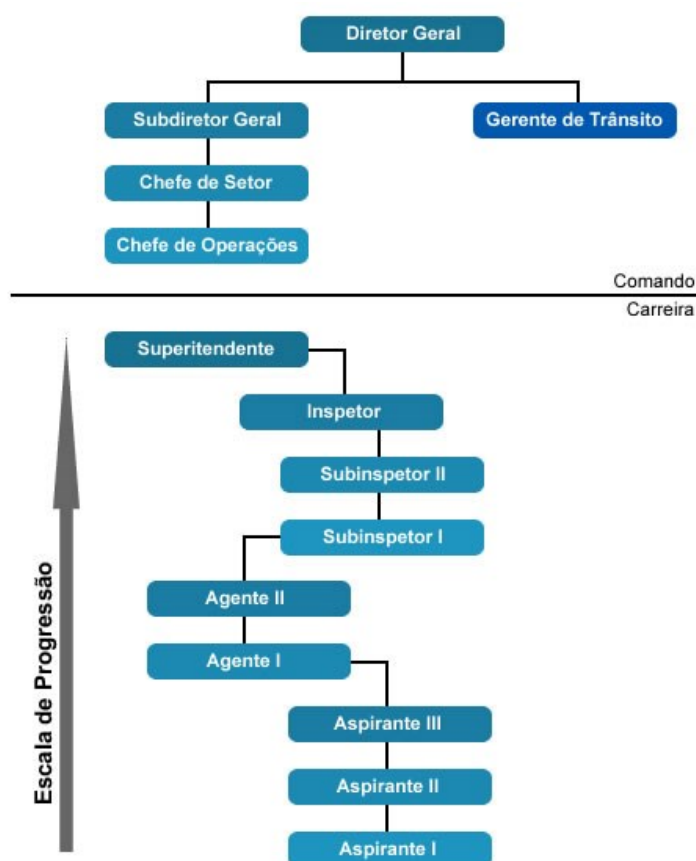


Figura 1: Estrutura da Guarda Municipal de Florianópolis
 Fonte: http://www.gmf.sc.gov.br/gmfsc/organograma_gmf.jsp

A Lei Complementar nº 119/2003 fixou um efetivo de 150 Guardas Municipais, distribuídos em pelo menos oito locais de trabalho diferentes, além da atividade de patrulhamento externo do trânsito:

- Base Operacional;
- Sede da Zona Azul;
- Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis;
- Oficina da Prefeitura Municipal de Florianópolis;
- Coordenadoria Municipal de Infrações;
- Secretaria Municipal de Defesa do Cidadão;
- Defesa Civil;
- Fundação Municipal de Esportes e
- PROCON Florianópolis.

A Lei Complementar nº 321/2008 criou 650 novas vagas de Guarda Municipal, que deverão ser gradualmente preenchidas no período de 2009 a 2017.

Trata-se de uma instituição que compõe a estrutura da Prefeitura Municipal de Florianópolis, com existência definida por legislação específica. É considerada uma organização de médio para grande porte, em especial com a previsão de crescimento de seu efetivo.

Pela natureza de sua atividade, entende-se que o principal cliente é a Prefeitura Municipal de Florianópolis; porém, numa visão mais ampla, entende-se que é cliente da Guarda Municipal de Florianópolis toda a sociedade florianopolitana, visto que a instituição visa a preservação da segurança pública e ambiental da cidade.

1.6.2 Missão, Visão e Valores

A organização declara missão, visão e valores

Missão

A Guarda Municipal de Florianópolis tem por missão a proteção ampla do município, garantir a manutenção de seus serviços e a integridade de seu patrimônio físico e ambiental além de orientar e fiscalizar o trânsito de veículos e as posturas municipais. Calcando toda e qualquer ação nos mais elevados princípios de cidadania e consciência social.

Visão

Ser reconhecida como a melhor Guarda Municipal do Brasil, servindo de referência em segurança e cidadania.

Objetivos

- Prestar serviços de qualidade a população;
- Ter o melhor e mais motivado quadro pessoal;
- Contar com infra-estrutura e tecnologia de ponta;
- Capacitar continuamente seus colaboradores.

Valores

Consciência e ação absolutamente ética, honestidade, compromisso e apreço a comunidade local, elevado grau técnico e motivacional.

1.6.3 Posicionamento estratégico e tipo de estratégia

Analisando o posicionamento da organização, segundo PORTER (1989), constata-se que a GMF adota estratégia de enfoque na atividade de segurança.

Não se questiona o custo da operação, se bem que isso é levado em conta na gestão da organização, haja vista ser um serviço público prestado pela administração municipal.

Tampouco se busca a diferenciação, pois não há no mercado “concorrência” no sentido comercial. As demais instituições que atuam no setor o fazem de forma complementar.

O tipo de estratégia, à luz da classificação adotada por VALADARES (2003), indica uma estratégia de desenvolvimento, com planos de diversificação de atividades para a área ambiental, de intervenção urbana, ronda patrimonial e escolar, além da criação de um centro próprio de desenvolvimento de pessoal e ampliação da estrutura de comando.

2 DIAGNÓSTICO

2.1 AMBIENTE EXTERNO

Na análise do ambiente externo, recorreu-se a entrevistas com o comandante da Guarda Municipal de Florianópolis, nos dias 09 e 12.12.2008 e 27.01.2009, além da análise documental da legislação regulamentadora.

Em termos de mercado de trabalho, avaliou-se que, no segmento de segurança pública e patrimonial, há quatro grandes grupos de organizações que disputam os candidatos com a mesma qualificação e motivação daqueles almejados pela Guarda Municipal:

1. No setor público,
 - a. em âmbito estadual, tem-se a Polícia Civil, a Polícia Militar Estadual, a Polícia Rodoviária Estadual e o Corpo de Bombeiros Militar de SC.
 - b. No âmbito federal, temos a Polícia Federal e a Polícia Rodoviária Federal. Há também as Forças Armadas, que se destinam à defesa externa do país, mas que disputam os mesmos candidatos.
 - c. Há ainda o quadro de funcionários dos presídios estaduais, que não se enquadra no mesmo perfil, mas está relacionado com a questão da segurança pública e disputa o mesmo público-alvo.
2. No setor privado, há as empresas de vigilância e segurança patrimonial.

A mão-de-obra é considerada abundante, a partir da procura identificada nos concursos públicos realizados até o momento. O recrutamento é geral, em termos geográficos, devido a suas características, mas foca-se na mão-de-obra local

(Florianópolis e região próxima), que atende a demanda, em termos numéricos e qualitativos (preenchimento dos requisitos).

Quanto ao processo de recrutamento e seleção, a Guarda Municipal de Florianópolis utiliza essencialmente o Concurso Público.

Os requisitos e etapas são cujos regulamentos através dos Artigos nº 7 a 10 do Regulamento da Guarda Municipal de Florianópolis, constante do Decreto nº 3868/2005. A cada concurso, é publicado edital com as vagas disponíveis.

Destaca-se que o Decreto nº 3868/2005 prevê, como requisito, formação de curso médio (Art. 7º, inciso III), enquanto a Lei Complementar 321/2008 estabelece formação de nível superior ou de pós-graduação (Art. 5º, par. 2º), o que altera as características do recrutamento.

Na avaliação das autoridades entrevistadas, “o concurso público revela-se um processo demorado e burocrático, que tem dificuldade de avaliar aptidão e perspectiva de desempenho do candidato, na função”.

2.2 AMBIENTE INTERNO

2.2.1 Estrutura

Em termos de estrutura, a GMF encontra-se num processo de transição entre a estrutura original, descrita na Lei Complementar nº 119/2003 e Decreto nº 3868/2005, e uma outra estrutura prevista na Lei Complementar nº 321/2008, que prevê expansão de estrutura funcional, criação de novos cargos/níveis na organização e ampliação da estrutura, além da alteração do requisito de formação de nível médio para formação de nível superior.

A nova estrutura, ainda não totalmente implantada, pode ser novamente alterada por projeto de lei complementar ainda em fase de votação na Câmara de Vereadores de Florianópolis, à época das entrevistas com o Comandante da GMF.

Na definição de Marras (2000, p. 42), trata-se de uma estrutura tradicional, departamentalizada e de linha.

2.2.2 Recrutamento e seleção

No processo de recrutamento e seleção, a GMF utiliza-se de concurso público. Dentre os principais requisitos de inscrição, estão: idade igual ou superior a 18 anos, formação de nível superior, bom estado físico, altura mínima de 1,65m e peso proporcional à altura, documentação pessoal em dia (Regulamento da GMF, Art. 7º). Não há restrições de âmbito geográfico no recrutamento, do que se depreende tratar-se de âmbito nacional.

As provas prevêem exame de escolaridade, de saúde, psicológico, físico e questionário de investigação social.

2.2.3 Treinamento

Segundo Marras (2000, p. 145),

“treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho (...) desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do business, preparando-o para vôos mais altos”.

Os candidatos aprovados são nomeados e matriculados no Curso de Formação de Guardas Municipais, com no mínimo 600 horas-aula e mais 100 horas de estágio curricular, no qual devem ser aprovados. A reprovação no Curso de Formação é motivo de exoneração do serviço público (Art. 7º ao 32º do Regulamento da GMF – Decreto 3868/2005).

O Regulamento da GMF prevê um Curso de Aperfeiçoamento para Guarda Municipal, necessário para a promoção vertical para o nível II, e cursos adicionais (Regulamento da GMF, Art. 33º e 34º). Os cursos de aperfeiçoamento e os cursos adicionais são ministrados em convênio com outras organizações (Polícia Civil, Polícia Federal, etc).

2.2.4 Cargos, salários e benefícios

Para Marras (2000, p. 94), um programa de gestão de cargos e salários é um processo que compreende “a análise de função, a descrição de cargos, a avaliação de cargos, pesquisa de salários, a política de remuneração e a construção da estrutura salarial de uma organização”.

Na Guarda Municipal de Florianópolis, cargos e salários são previstos na Lei Complementar nº 321/2008 (ver Anexo I – Escala de vencimentos – níveis, subníveis e vencimentos), que prevê um “cargo único de Guarda Municipal, estruturado em cinco níveis verticais e correspondentes subníveis”. As promoções ocorrerão pelo critério de antiguidade, a cada três anos de exercício do cargo, conforme a disponibilidade de vagas.

Em termos de benefícios, o pacote oferecido pela instituição inclui:

- plano de saúde,
- licença de 3 meses a cada 5 anos, t
- liberação para estudo, (posso sair mais cedo para estudar),
- auxílio creche,
- gratificação salarial de 20%, para graduação acadêmica além do exigido pelo cargo.

Esse quadro configura uma remuneração acima do padrão da região.

2.2.5 Avaliação de desempenho

Ainda para Marras (2000, p. 173),

“desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada (...) avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”.

No Regulamento da GMF (Anexo do Decreto nº 3868/2005, Art. 42 a 61), estão descritas as formas de avaliação de desempenho aplicadas na organização, baseadas no preenchimento de dois formulários, a partir da Ficha Funcional de cada colaborador: Formulário de Gestão Profissional e Formulário de Reconhecimento Pessoal e Profissional.

A Ficha de Conceito é o documento inicial, em que o superior avalia o candidato em cinco aspectos (capacidade de trabalho, conhecimento geral, cultura profissional, zelo individual e zelo profissional), com três conceitos possíveis (superior, normal ou inferior). Cada conceito equivale a uma pontuação (5, 3 ou 1, respectivamente).

Após isso, cada colaborador terá um Formulário de Gestão Profissional, em que serão pontuados o tempo de serviço, a média final do Curso de Formação para Guarda Municipal, o comportamento e o os elogios recebidos no exercício do cargo.

Finalmente, o Formulário de Avaliação de Reconhecimento Pessoal e profissional pontua o tempo de serviço, a média final do Curso de Formação para Guarda Municipal, as médias dos Cursos Adicionais, o comportamento, as punições e os elogios recebidos no exercício do cargo.

Estes três conceitos são descritos no regulamento da GMF como instrumentos de avaliação principalmente para as promoções baseadas no mérito. Registre-se que a Lei Complementar 321/2008 estabelece apenas a antiguidade como critério para promoção.

2.2.6 Rotação do pessoal (turnover) e absenteísmo

Segundo Marras (2000, p. 66), rotatividade ou *turn-over* é “o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparado ao quadro médio do efetivo”.

Em entrevista, o Comandante da GMF afirmou que, desde sua criação em 2003, apenas 15 Guardas Municipais pediram demissão, num total de 150, o que dá uma média de rotatividade em torno de 2% ao ano.

Destacou ainda que quatorze demissões ocorreram antes da reestruturação de 2005. A partir daquela data, houve apenas uma demissão. Não é realizada entrevista de desligamento e não há indicação de uso das informações eventualmente obtidas para reduzir a rotatividade.

Ainda segundo Comandante da GMF, a frequência da Guarda Municipal é controlada pela Secretaria de Administração de Florianópolis. O Comando da Guarda Municipal não controla o absenteísmo de sua lotação. O entrevistado não soube informar a taxa ou detalhar estudo sobre o assunto.

2.2.8 Estilos de liderança e utilização do poder

Algumas características da instituição indicam, pela observação do grupo, condicionam os estilos de liderança e a utilização do poder:

- As funções de chefia são exercidas por empregados de carreira, sem mandato definido;
- A seleção dos ocupantes das funções se dá com a participação da Associação dos Guardas Municipais de Florianópolis, entidade que assume a representação dos empregados da GMF. Isso exige a aceitação dos empregados aos nomes propostos. Assim, os pretendentes às funções devem avaliar sua aceitação entre os colegas e manter uma postura que facilite a aceitação de seus nomes.
- O caráter precário das indicações, pois os ocupantes das funções podem ser dispensados a qualquer momento, sem a necessidade de motivo especificado.

Na avaliação do grupo, isso condiciona o estilo de liderança ao diálogo e à negociação, o que foi confirmado nas entrevistas com o Comandante da GMF.

A gestão da GMF torna-se assim um exercício da autoridade temperada pela necessidade de aceitação pela base. Essa situação acarreta uma forte influência de política interna no estilo de liderança.

2.2.9 Clima Organizacional

Para TACHIZAWA et al (2004, p. 240),

“entende-se por clima organizacional a qualidade do ambiente institucional que
a. é percebida ou experimentada pelos membros da organização;
b. influencia o comportamento dos mesmos”.

Segundo o Comandante da GMF, não há sistema padronizado de análise de clima. Depende da sensibilidade dos gestores da organização, através de contatos diretos com a sua equipe. Não foi apresentado resultado de qualquer ação sistematizada neste sentido. O Comandante da GMF refere-se a um trabalho rotineiro de gestão do clima, através de ações não estruturadas, tais como reuniões com a equipe, conversas informais, contatos com a diretoria da Associação dos Guardas Municipais de Florianópolis, etc.

Na observação do grupo, o clima encontrado foi de positivo, em que os participantes contatados ao longo das visitas à instituição mostraram-se integrados e motivados, com identificação aos propósitos da GMF e satisfação com a organização.

2.2.10 Cultura organizacional e gestão de conflitos

Segundo o Comandante da GMF, a cultura organizacional é aberta ao diálogo e busca a participação dos colaboradores. Admitem, porém, que as características de instituição pública, inserida no contexto da administração municipal, também influenciam o cotidiano da organização. Decisões políticas e diretrizes da administração municipal devem ser incorporadas à organização.

Na gestão de conflitos, a negociação é a estratégia mais utilizada.

Não foi destacado tipo de conflito mais freqüente, mas foi mencionada a “delicadeza da natureza do trabalho em contato com o público”. Em se tratando de instituição pública de segurança, é necessário administrar a aplicação da lei com o relacionamento com a população. Um guarda municipal de comportamento muito

ríspido criará conflitos de relacionamento com a população e gerará reclamações a serem gerenciadas pelos gestores. Portanto, “há a necessidade de aplicar a lei de maneira cordata”.

Foram identificados os seguintes rituais na organização:

- festa anual da Associação dos Guardas Municipais,
- futebol semanal entre os colaboradores,
- reunião semanal do Comando com a equipe,
- reunião semanal do comandante com os supervisores de equipe e
- despacho do comandante com o Secretário Municipal de Defesa do Cidadão, duas vezes por semana.

Um fato chamou a atenção do grupo: a GMF apresenta, à primeira vista, uma feição militar, através de uso de uniformes, símbolos visuais de poder (divisas indicando o cargo ocupado na organização), finalidade de segurança pública (inclusive com o uso de armas durante o expediente) e linguagem caracterizada por um jargão próprio.

No entanto, o quadro das relações pessoais e profissionais não corresponde ao modelo militarizado que seria esperado. Não foram encontrados rituais do tipo militar. A linguagem e o relacionamento entre superiores e subordinados é informal, não há padrões de etiqueta militar (do tipo continência, formalismo, ênfase da hierarquia ou atitudes que demonstrem subordinação extrema). Na prática, a relação entre as pessoas aproxima-se mais àquelas encontradas numa organização empresarial do que numa militar.

Observa-se em outras instituições de segurança pública que optam pelo uso de simbologia militar (Polícia Militar, por exemplo) maior adesão ao padrão militarizado de relações pessoais.

2.2.11 Comunicação e endomarketing

Ainda segundo o Comandante da GMF, a comunicação de cima para baixo se dá através do site da organização, mural de avisos na sede, telefone, rádio de comunicação, preleção diária da equipe com o supervisor imediato (duração média de 5 minutos) e reuniões eventuais determinadas pelo comandante com a equipe (quando há um assunto que assim o exija).

Foi mencionada a dificuldade de reunir todo o efetivo, em um só evento, devido à atividade constante em turnos diferentes e plantões.

A comunicação de baixo para cima se dá através de rádio de comunicação, telefone, comunicação escrita (relatórios e correspondências, stas intituladas Comunicação Interna - CI), audiências solicitadas pelo subordinado e nas reuniões realizadas pela instituição (as diárias e as eventuais).

Em setembro de 2009, foi colocado na internet o site institucional da GMF (www.gmf.sc.gov.br).

2.2.12 Política de retenção do capital intelectual e avaliação de equipes

Não foram identificadas ações regulares e padronizadas neste sentido, na GMF. Conforme o apurado pelo grupo em entrevistas, não há ações estruturadas de desenvolvimento de lideranças, plano de sucessão, *coaching* ou *mentoring*.

Não há, tampouco, sistema de avaliação de equipes de forma organizada.

2.3 ANÁLISE

2.3.1 Fatores críticos de sucesso

Segundo a visão do Comandante da GMF, os fatores críticos de sucesso da Guarda Municipal de Florianópolis são:

- O espírito de corpo da GMF;
- Foco na excelência;

- Abertura para crítica;
- Alinhamento da organização e
- Sinceridade nos relacionamentos.

Nesta visão, observa-se o foco no relacionamento entre os participantes da organização, que caracteriza o estilo de gestão da organização. Outros fatores poderiam ser listados, na perspectiva do grupo de trabalho.

Por exemplo, a credibilidade da GMF perante a população também deve ser levada em conta como fator crítico de sucesso, pois garante o apoio popular às ações necessárias à manutenção da ordem pública. Isso se traduz na confiança da população em procurar a GMF e colaborar com ela em suas ações; obediência às orientações da GMF e respeito aos seus participantes.

Outro fator crítico de sucesso é o apoio das autoridades municipais (Prefeitura Municipal e Câmara de Vereadores), gestoras de recursos e regulamentadoras da atuação da GMF, além de formuladoras da legislação municipal. Sem esse apoio, a GMF pode se tornar inviável, como organização.

2.3.2 Cargo crítico

Segundo o Comandante da GMF, o cargo crítico da GMF é o Guarda Municipal, por ser o cargo básico e polivalente da instituição. Efetivamente, na estrutura de cargos e salários, há apenas um cargo básico, dividido em função do tempo de serviço: o Guarda Municipal de Florianópolis.

Todas as demais atividades são exercidas através da designação de Guardas Municipais para o exercício de funções de chefia ou de confiança, com remuneração diferenciada. O Guarda Municipal, ao ser dispensado da função, retorna ao exercício das atividades inerentes ao cargo, perdendo a parcela extra da remuneração.

Isso reforça a preocupação com as fases de recrutamento e seleção, pois não se trata apenas de contratar para a atividade básica, mas também de identificar potencial para o exercício de atividades mais complexas (até mesmo de Comandante da GMF).

2.3.3 Oportunidades e ameaças

Ainda segundo o Comandante da GMF, as oportunidades concentram-se na reestruturação e ampliação da GMF, previstas na nova legislação em fase de aprovação, que permitirá a criação de novas divisões no organograma e aumento do efetivo.

Assim, a criação de novas estruturas internas (Guarda Ambiental, grupos de ronda patrimonial e escolar, Academia da GMF, grupo de intervenção urbana) e a descentralização do policiamento por área geográfica do município estão contemplados na reestruturação da GMF.

Em termos de ameaças, o Comandante da GMF identifica a rivalidade entre a GMF e a Polícia Militar de Santa Catarina, por conta da sobreposição das atividades. Isso acarreta dificuldades de cooperação, necessária para atingir os melhores resultados. A burocracia da administração pública e a intervenção política também foram mencionadas, no sentido de dificultarem a rapidez das respostas aos estímulos do ambiente organizacional.

Na visão do grupo de trabalho, outros fatores constituem ameaça à GMF: a perspectiva atual da sociedade brasileira indica um quadro de agravamento da questão social. Apesar de progressos nas duas últimas décadas, ainda se tem problemas a superar na divisão da riqueza no país, o que repercute na questão segurança pública.

Problemas sociais como favelização das grandes cidades, aumento de ação do chamado “crime organizado” (tráfico de drogas, seqüestros e assaltos) e casos de violência entre cidadãos exigem maior atuação dos organismos de segurança pública, entre eles a GMF.

Problemas de organização da ocupação do espaço urbano também se refletem no trânsito de veículos (engarrafamentos e aumento de infrações), cujo controle está na alçada da GMF.

Tudo isso se reflete no grau de exigência dos cidadãos para os serviços prestados pela Guarda Municipal de Florianópolis, aumentando a pressão por soluções rápidas e efetivas. Numa visão mais estreita, a população exige dos órgãos de segurança pública a solução de problemas sociais que extrapolam a atuação policial e repressiva.

2.3.4 Pontos fortes e fracos

Na visão do Comandante da GMF, os pontos fortes da GMF são:

- Estrutura consolidada;
- Legislação específica para a organização;
- Treinamento constante, através de palestras, cursos por computador e telecentro;
- Interação do “comando com a tropa”;
- Indicação de gestores que fazem parte do próprio corpo da GMF;
- Acesso do comando à administração municipal e
- Decisão colegiada do comandante e de seus subordinados diretos (Subdiretor Geral, Chefe de Setor, Chefe de Operação e Superintendente, na estrutura aproava pela Lei nº321/2008).

Neste sentido, o grupo de trabalho entende que os aspectos citados são válidos e realmente traduzem uma quadro positivo.

Como pontos fracos, foram citadas a falta de definição da competência da GMF (que se sobrepõe à de outras instituições, em especial a Polícia Militar de SC) e a dificuldade de comunicação com o efetivo dividido em turnos e plantões.

Efetivamente, tais aspectos, na visão do grupo de trabalho, constituem limitadores da capacidade de atuação da GMF.

3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GUARDA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS

Para atender os objetivos específicos deste trabalho, quais sejam identificar os canais de comunicação utilizados pela Guarda Municipal para transmitir informações técnicas e institucionais para seus funcionários e pesquisar o grau de satisfação dos funcionários da Guarda Municipal de Florianópolis com a comunicação interna daquela organização, e conforme metodologia descrita anteriormente, foi aplicada pesquisa censitária estruturada não disfarçada através de questionário auto-preenchido entre os empregados da Guarda Municipal de Florianópolis, com perguntas fechadas de múltiplas alternativas e uma pergunta aberta, conforme Anexo 2 – Formulário de Pesquisa.

Foram distribuídos 150 formulários e obteve-se 77 respostas válidas (completas e corretamente preenchidas), assim distribuídas por local de trabalho:

Tabela 1: Distribuição da amostra por local de trabalho

LOCAL DE TRABALHO	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO
operacional	53	69%
serviço interno	18	23%
educacional	3	4%
monitoramento	3	4%

Fonte: Dados primários, 2009.

A distribuição de respostas por local de trabalho possui configuração semelhante à distribuição do efetivo da GMF por local de trabalho.

As respostas válidas foram tabuladas e analisadas, a partir do resultado geral e, depois, pelo local de trabalho, para discernir as nuances entre as diferentes partes da organização.

3.1 ESCOLARIDADE

Na população de respondentes, a escolaridade ficou assim distribuída:

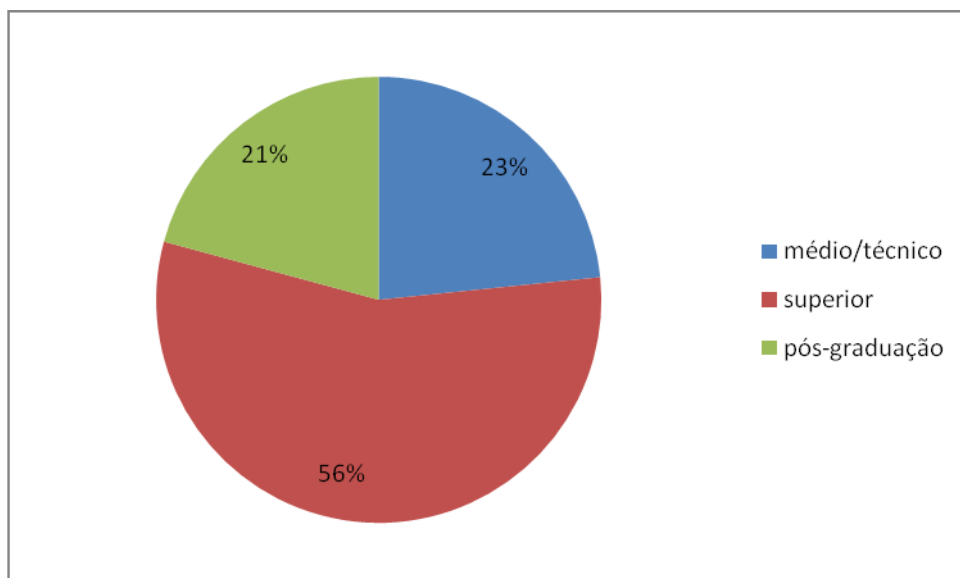


Figura 2: Distribuição da amostra por escolaridade
Fonte: Dados primários, 2009

Constata-se que a maioria dos respondentes possui escolaridade de nível superior, explicado pelos requisitos de seleção (inicialmente nível médio e posteriormente nível superior).

A distribuição da escolaridade por local de trabalho assumiu a seguinte configuração:

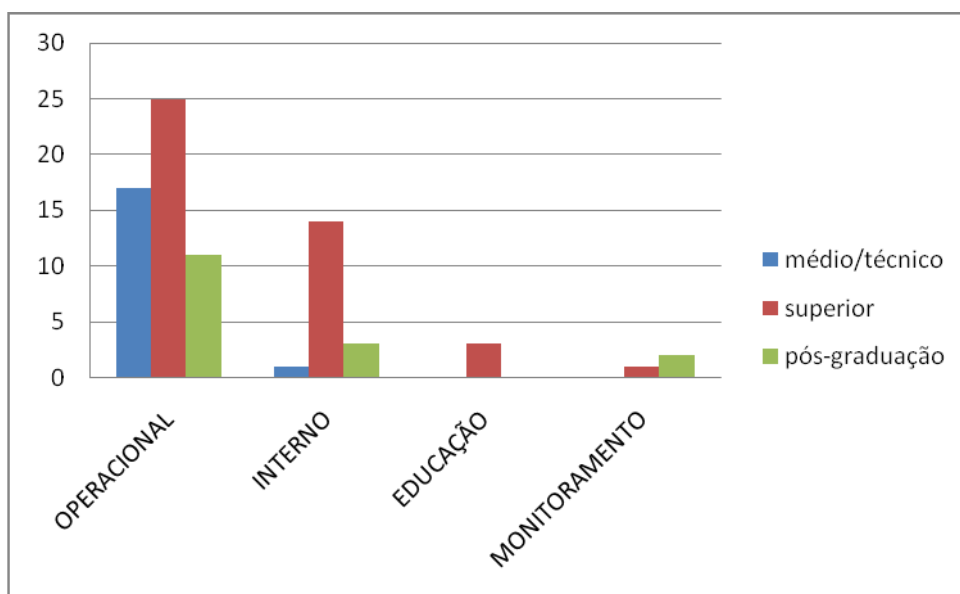


Figura 3: Distribuição da amostra por local de trabalho e escolaridade
Fonte: Dados primários, 2009

Constata-se a predominância da escolaridade de nível superior em todos os segmentos, exceto no monitoramento.

3.2 TEMPO DE SERVIÇO

No tempo de serviço, a distribuição dos respondentes ficou assim:

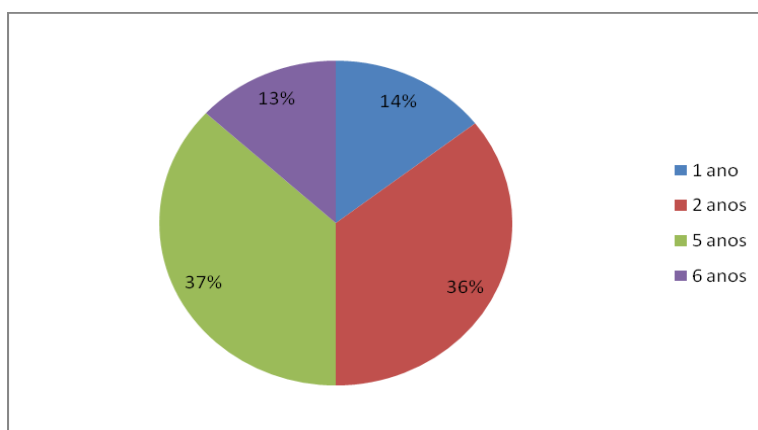


Figura 4: Distribuição da amostra por tempo de serviço

Fonte: Dados primários, 2009

A distribuição é explicada pelos concursos públicos realizados pela Guarda Municipal de Florianópolis e as contratações deles decorrentes. Em termos de local de trabalho, a distribuição por tempo de serviço ficou assim:

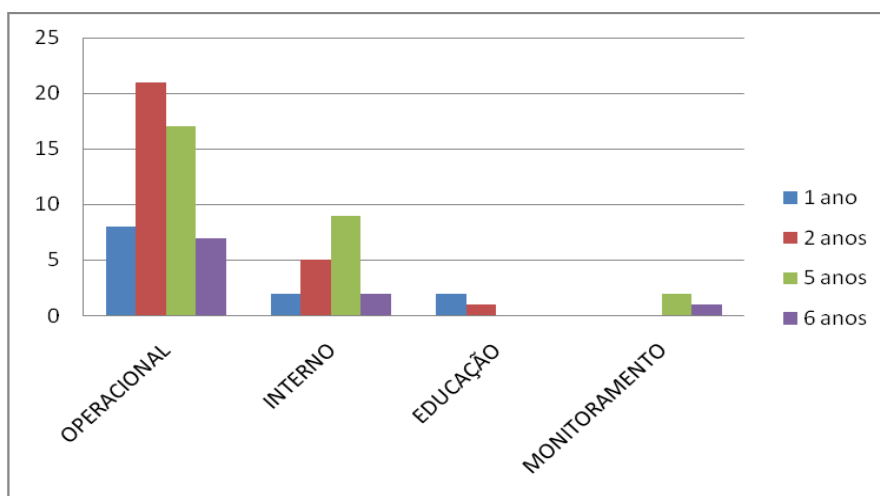


Figura 5: Distribuição da amostra por tempo de serviço e por área de trabalho

Fonte: Dados primários, 2009

3.3 SEXO

Em termos de sexo, a distribuição assumiu a seguinte configuração:

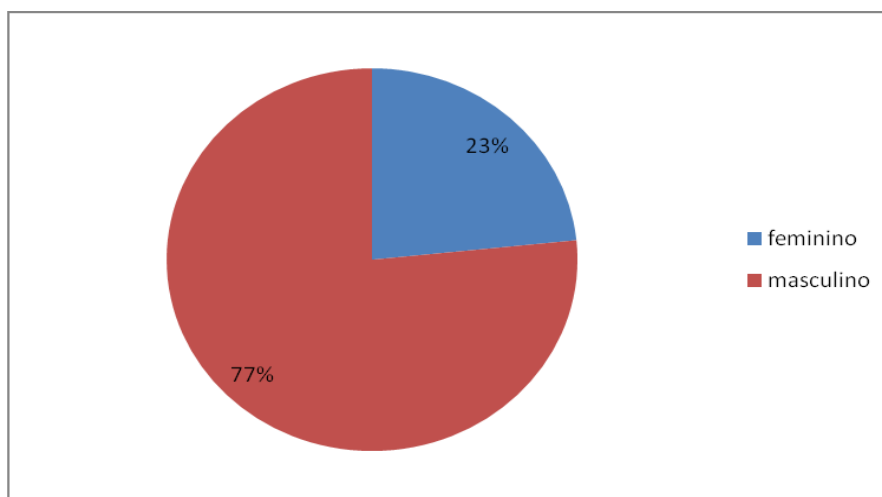


Figura 6: Distribuição da amostra por sexo

Fonte: Dados primários, 2009

Não foi detectado fator que justificasse a prevalência masculina. O grupo supõe estar relacionada à natureza da atividade, mais atrativa para o sexo masculino. Em termos de local de trabalho, a distribuição ficou assim:

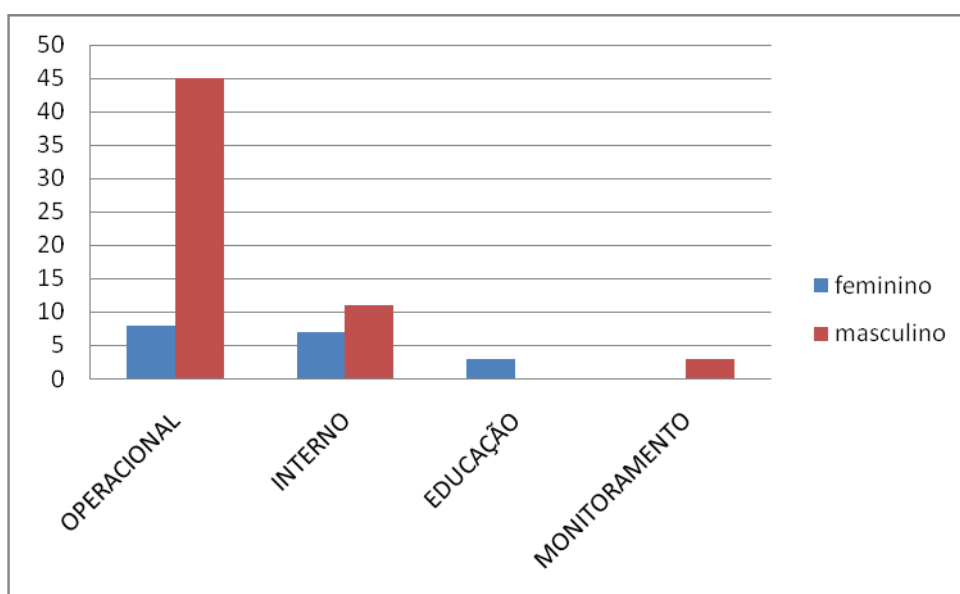


Figura 7: Distribuição da amostra por sexo e por área de trabalho

Fonte: Dados primários, 2009

A predominância do sexo feminino permanece no serviço de educação e interno, apesar da presença na atividade-fim (operacional).

3.4 CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PARA OBTER INFORMAÇÕES

Na pergunta sobre os canais de comunicação que os Guardas Municipais utilizam para obter informações sobre a GMF, as respostas apresentaram a seguinte distribuição:

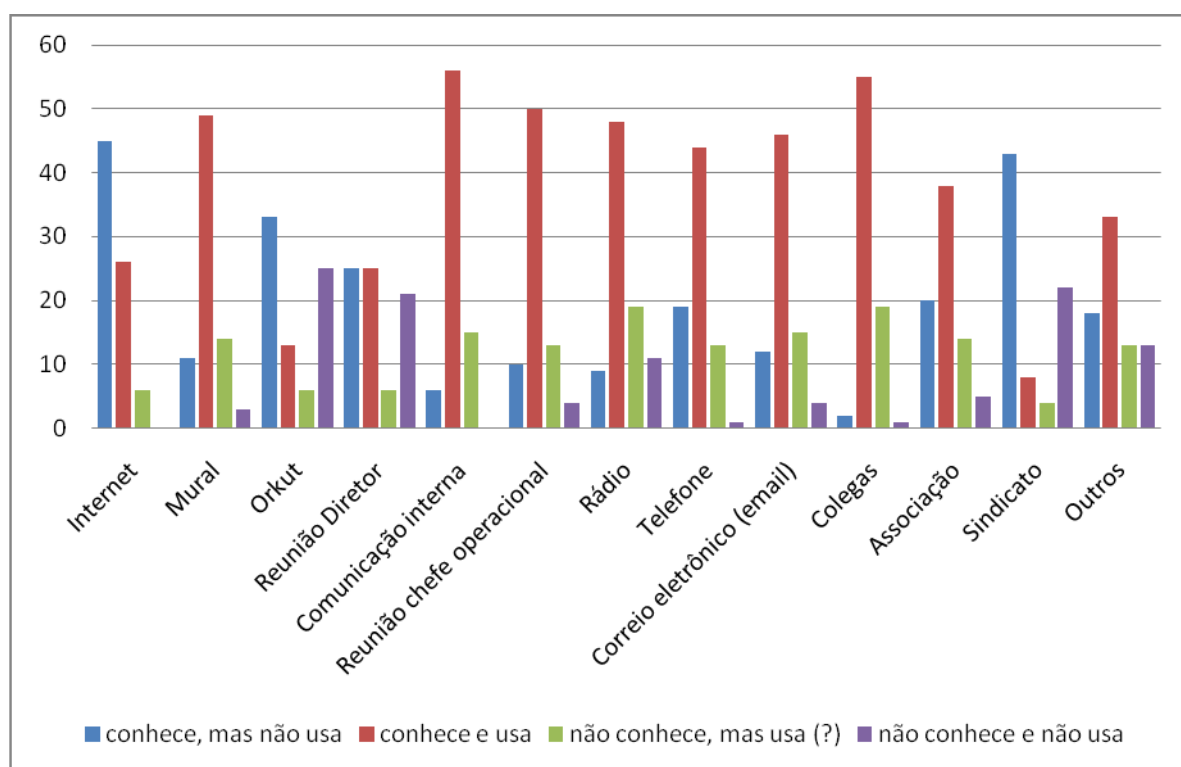


Figura 8: Canais de comunicação utilizados pelos Guardas Municipais para receberem informações

Fonte: Dados primários, 2009

Os mais reconhecidos são o mural, a comunicação interna (comunicação escrita padrão), a reunião com o chefe operacional, o rádio, o telefone, o correio eletrônico os colegas, a Associação dos Guardas Municipais e outros (imprensa, parentes e amigos).

Apresentaram menção relativamente baixa o Orkut (comunidade virtual), a reunião com o Diretor da GMF e o sindicato da categoria.

Devido à complexidade da planilha, os resultados por local de trabalho serão apresentados em gráficos separados, em porcentagem, para permitir comparação.

Os guardas do setor operacional reportam usar principalmente os colegas, o rádio e a comunicação interna. Usam também o mural, a reunião com o chefe operacional e o correio eletrônico. Já os do serviço interno reportam utilizar comunicação interna, telefone e colegas.

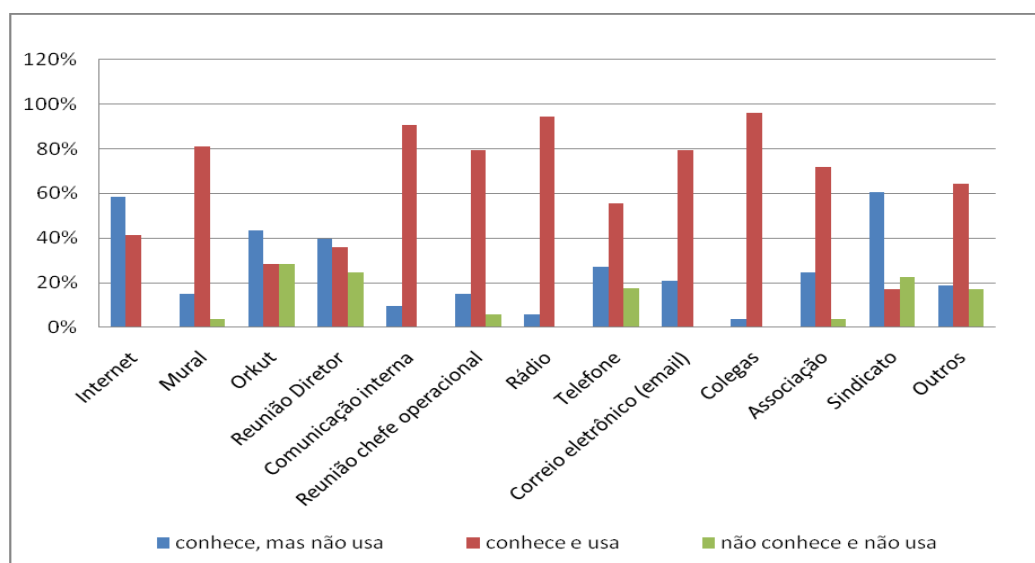


Figura 9: Canais de comunicação utilizados pelos Guardas Municipais do setor operacional, para receberem informações
Fonte: Dados primários, 2009

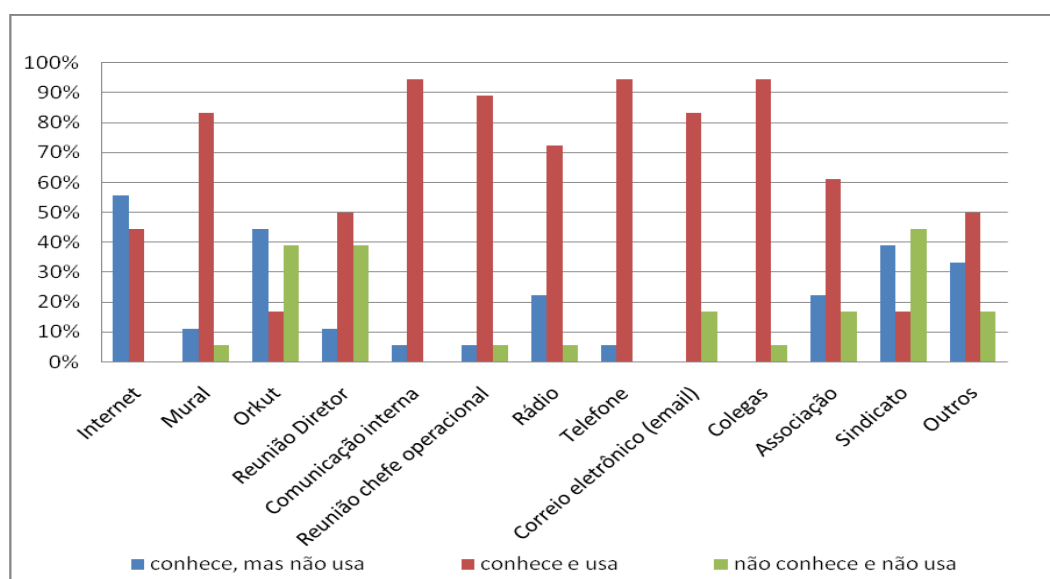


Figura 10: Canais de comunicação utilizados pelos Guardas Municipais do setor de serviço interno, para receberem informações
Fonte: Dados primários, 2009

Os guardas do setor educacional apresentam perfil mais equilibrado: utilizam de forma mais intensa o mural, a comunicação interna, o rádio, o telefone, o correio eletrônico, os colegas e outros meios (amigos, parentes e a imprensa). Usam pouco o sindicato, o Orkut e a associação.

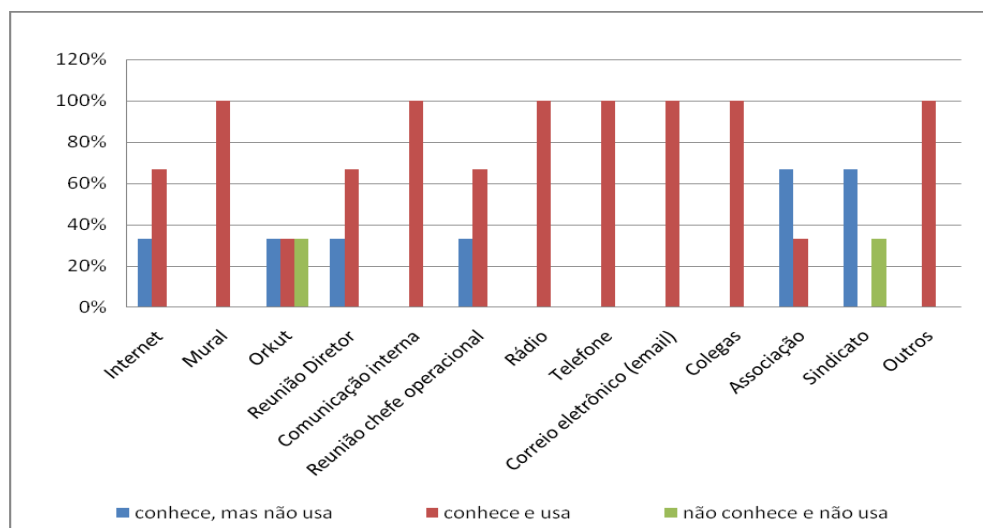


Figura 11: Canais de comunicação utilizados pelos Guardas Municipais do setor educacional, para receberem informações
Fonte: Dados primários, 2009

Por sua vez, os guardas do rastreamento utilizam a comunicação interna, a reunião com o chefe operacional e os colegas para se informarem. Usam pouco o rádio, o sindicato e outros meios.

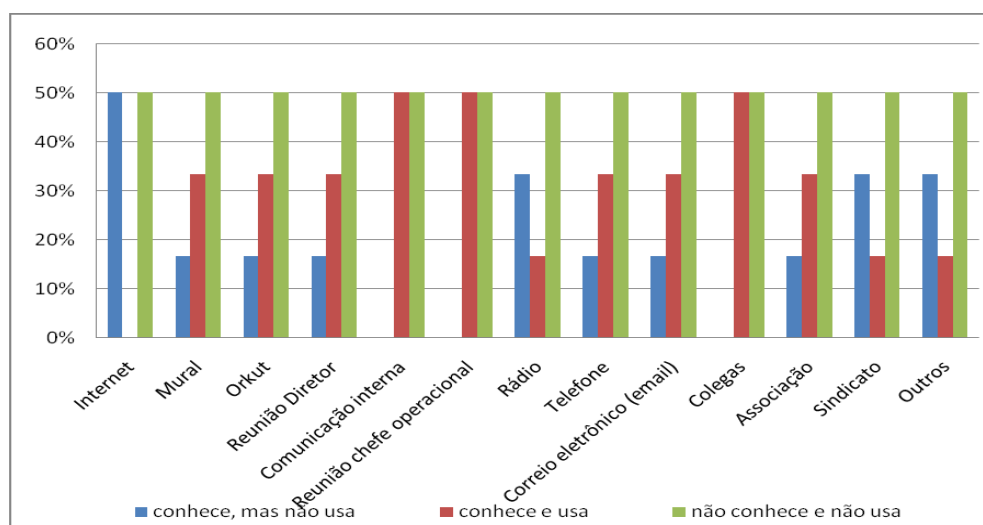


Figura 12: Canais de comunicação utilizados pelos Guardas Municipais do setor de monitoramento, para receberem informações
Fonte: Dados primários, 2009

3. 5 INFORMAÇÕES TÉCNICAS

Por informações técnicas, entende-se aquelas necessárias para os processos produtivos: normas, padrões de trabalho e indicadores. Os guardas municipais foram consultados sobre quantidade, tempestividade e disponibilidade das informações.

3.5.1 Informações técnicas: quantidade

Entende-se a quantidade de informações técnicas a gama de informações necessárias para a execução da atividade. Perguntados sobre a quantidade de informações técnicas recebidas, a maioria dos guardas municipais (64%) informou receber apenas parte das informações necessárias. A distribuição ficou assim:

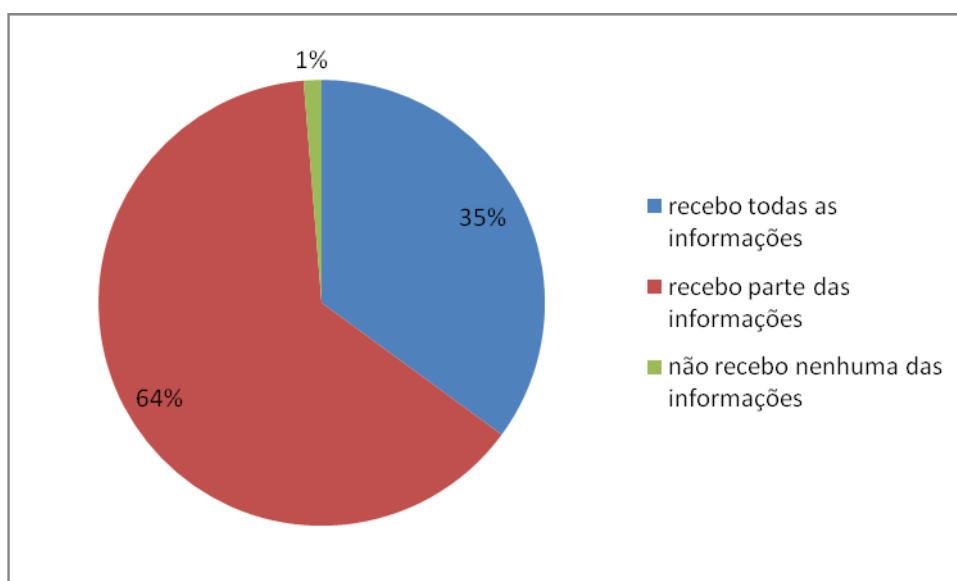


Figura 13: Recebimento de informações técnicas - quantidade

Fonte: Dados primários, 2009

Avaliando-se as respostas por local de trabalho, temos a seguinte distribuição:

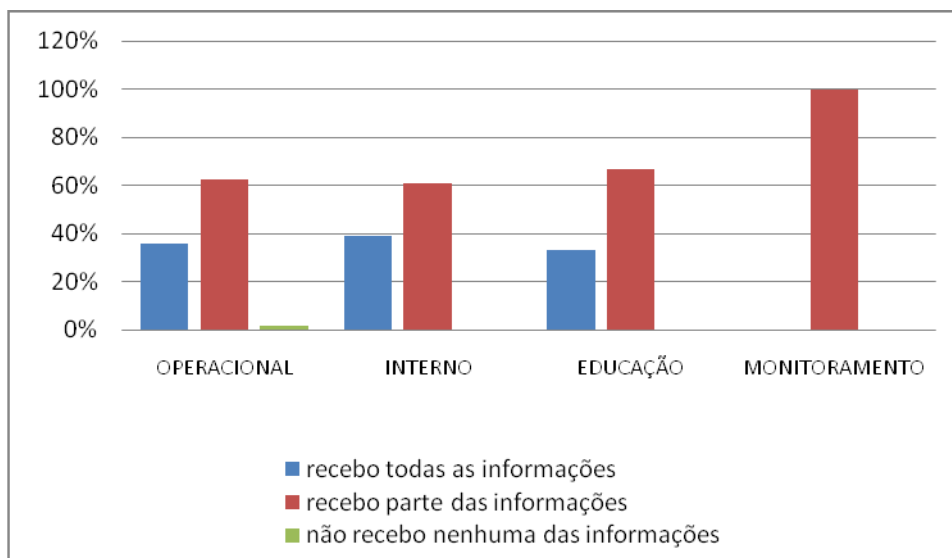


Figura 14: Recebimento de informações técnicas – quantidade, por local de trabalho

Fonte: Dados primários, 2009

A distribuição revela-se semelhante, com exceção dos guardas do monitoramento, dos quais a totalidade sente-se informada de forma parcial. Os demais, em sua maioria sentem-se informados parcialmente (em torno de 60%), enquanto entre 35% e 40% sentem-se bem informados. No operacional, uma pequena parcela (2%) sente-se totalmente sem informações técnicas necessárias para executar seu trabalho.

3.5.2 Informações técnicas: tempestividade

Entende-se tempestividade das informações como o fornecimento das informações técnicas necessárias à execução do trabalho no momento certo.

De uma maneira geral, 64% dos guardas municipais declararam que recebem as informações técnicas necessárias à execução de seu trabalho em cima da hora; 35% afirmaram recebê-las com antecedência e 1% declarou recebê-las com atraso.

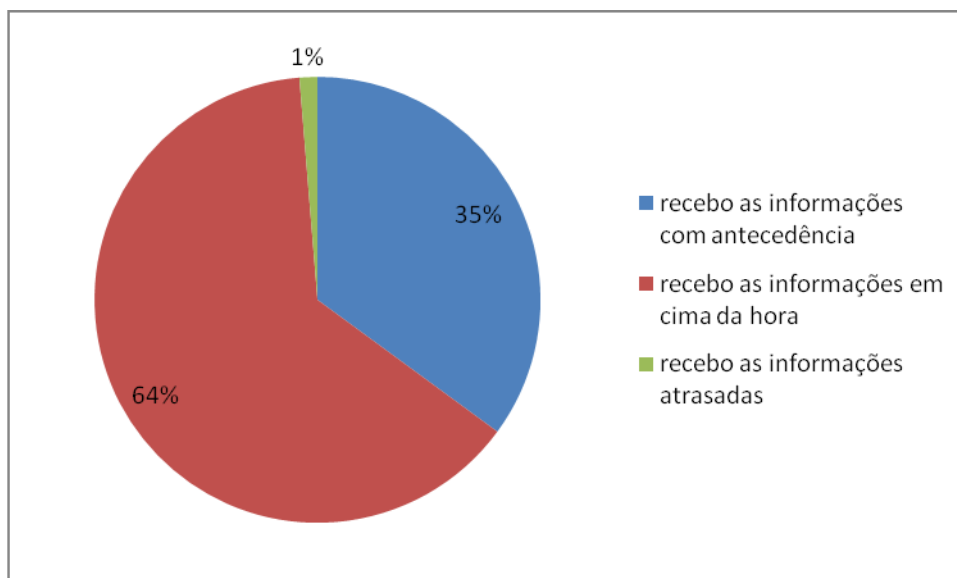


Figura 15: Recebimento de informações técnicas - tempestividade

Fonte: Dados primários, 2009

Por local de trabalho, a distribuição ficou assim:

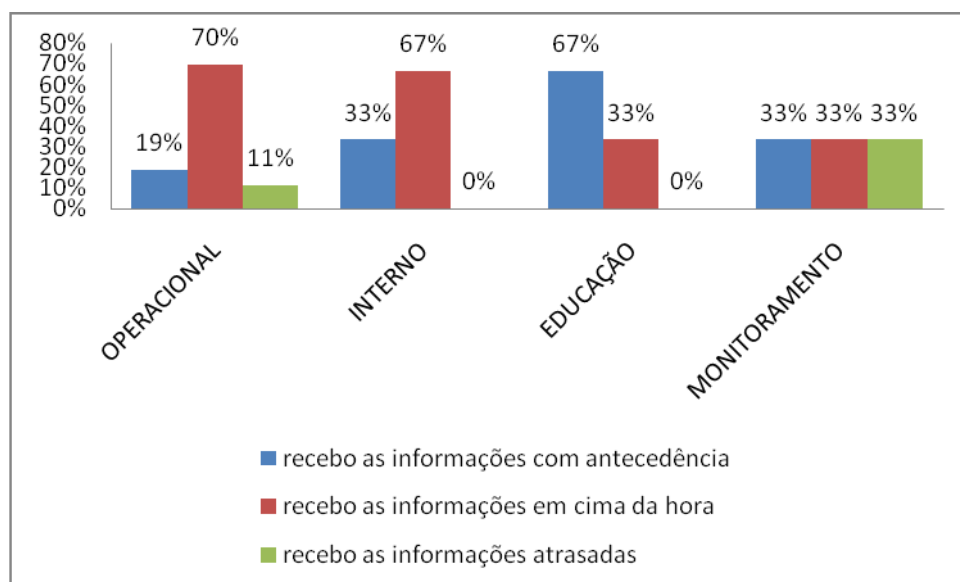


Figura 16: Recebimento de informações técnicas – tempestividade, por local de trabalho

Fonte: Dados primários, 2009

Observa-se um perfil diferenciado entre as áreas, sendo que 70% dos guardas do setor operacional alegam recebê-las em cima da hora, 19% com antecedência e 11% com atraso. No serviço interno, 67% alega recebê-las em cima

da hora e 33% com antecedência. No setor de educação, os números se invertem e, no monitoramento, há uma distribuição homogênea.

3.5.3 Informações técnicas: esforço

Entende-se esforço para receber as informações como o fornecimento espontâneo por parte da organização, das informações técnicas necessárias à execução do trabalho.

De maneira geral, 63% dos guardas municipais declararam receber parte das informações técnicas necessárias à execução de suas atividades de maneira espontânea e que necessitar tomar a iniciativa de buscar a outra parte; 25% declararam receber todas as informações sem esforço e 12% declararam ter que buscar, por sua iniciativa, todas as informações.

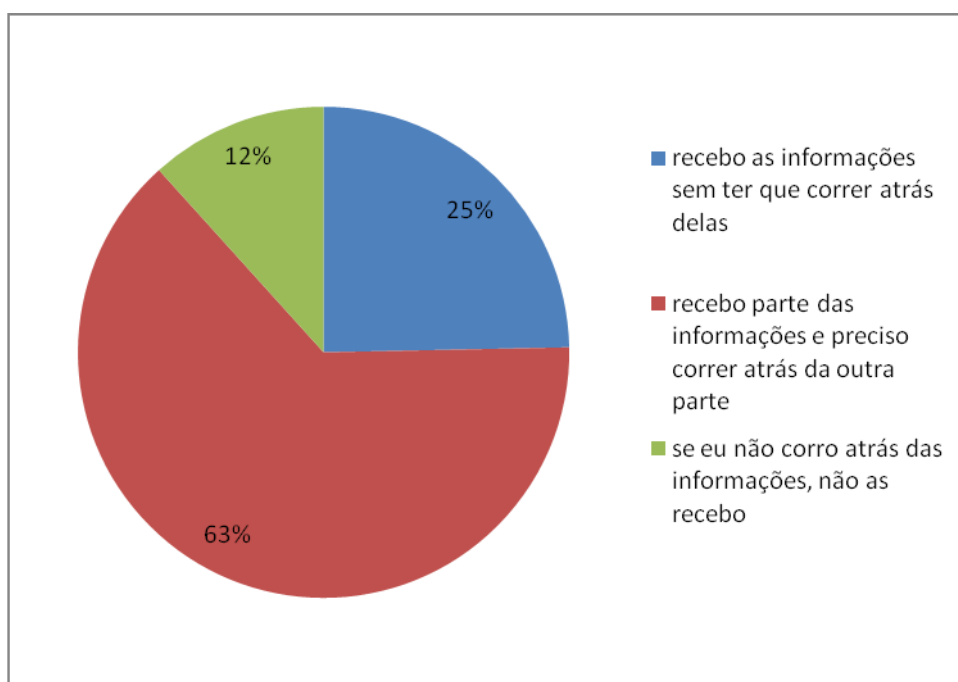


Figura 17: Recebimento de informações técnicas – esforço

Fonte: Dados primários, 2009

Por área de trabalho, a distribuição ficou assim:

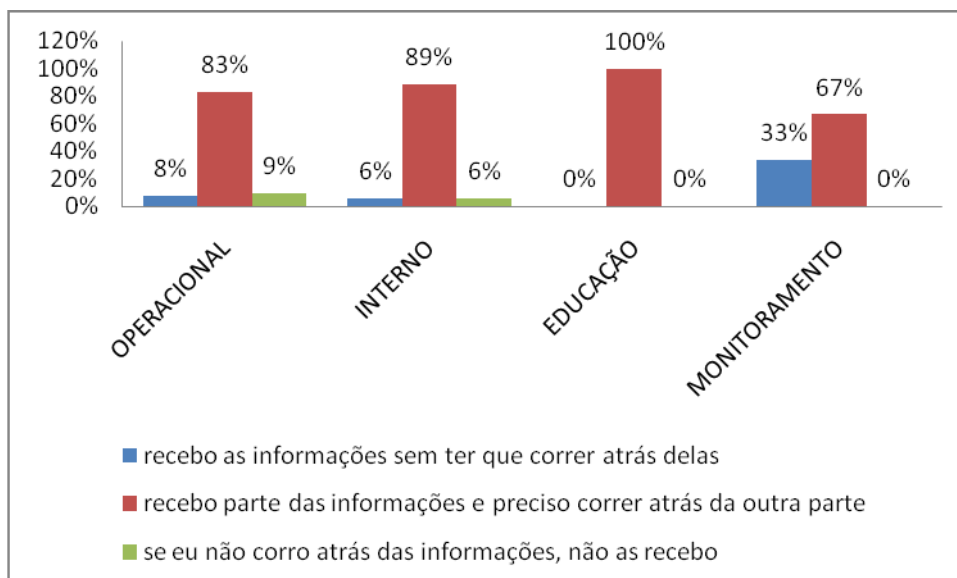


Figura 18: Recebimento de informações técnicas – esforço, por local de trabalho

Fonte: Dados primários, 2009

Das áreas, o monitoramento alega ter maior dificuldade em obter as informações, enquanto o educacional afirma ter facilidade. Operacional e serviço interno apresentam distribuição semelhante, com a maioria (em torno de 80%) afirmando receber a maior parte das informações e tendo que correr atrás das demais.

3.6 INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS

Entende-se por informações institucionais aquelas referentes à organização que assumem importância para os empregados, sobre benefícios oferecidos, situação da organização, programas desenvolvidos, projetos, etc. os guardas municipais foram consultados sobre quantidade, tempestividade e disponibilidade de tais informações.

3.6.1 Informações institucionais: quantidade

Perguntados sobre a quantidade de informações institucionais recebidas, a maioria dos guardas municipais (83%) informou receber apenas parte das informações que gostaria de receber. A distribuição ficou assim:

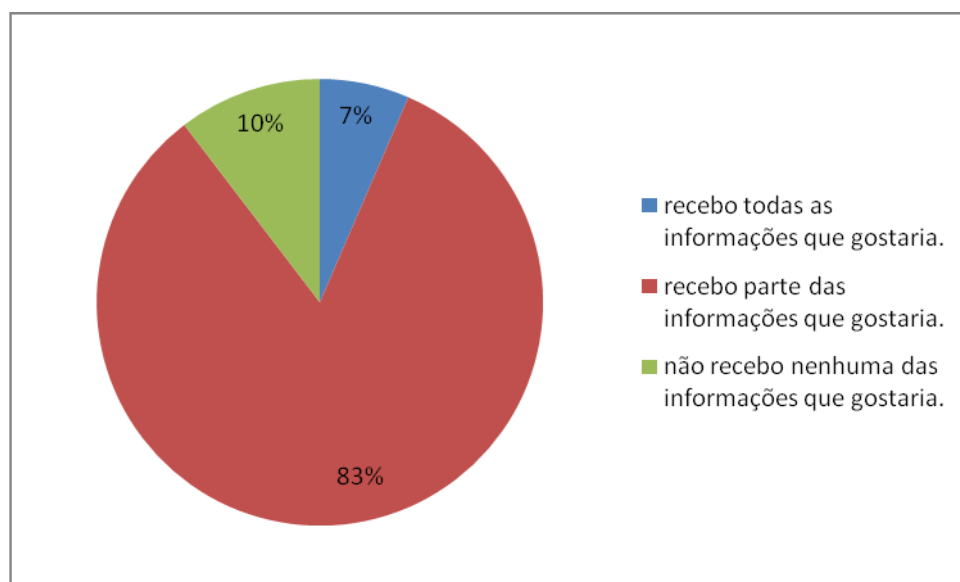


Figura 19: Recebimento de informações institucionais - quantidade

Fonte: Dados primários, 2009

Avaliando-se as respostas por local de trabalho, temos a seguinte distribuição:

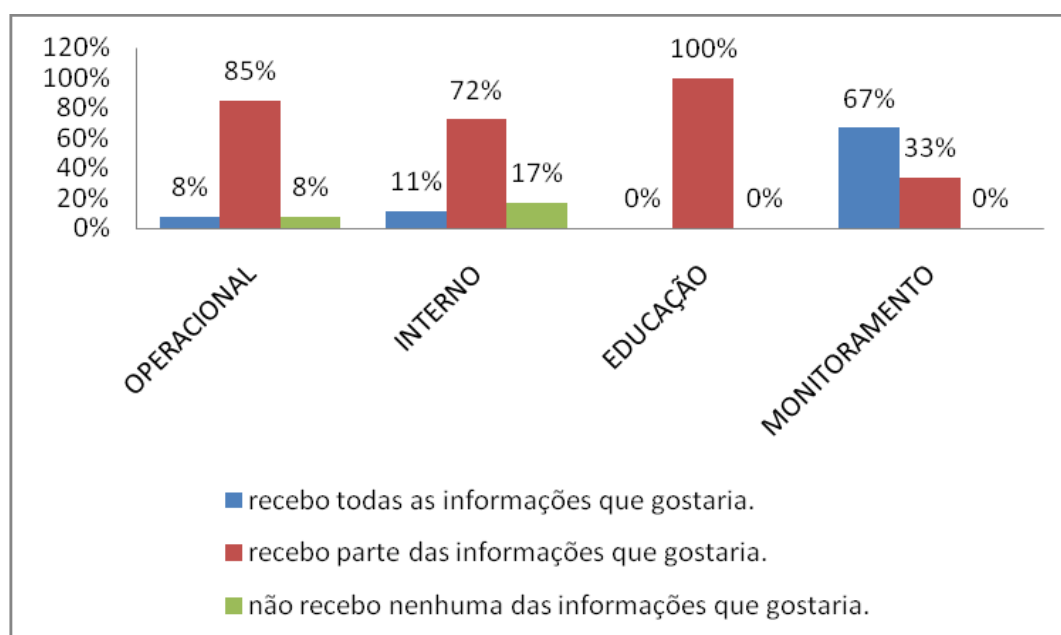


Figura 20: Recebimento de informações institucionais – quantidade, por local de trabalho

Fonte: Dados primários, 2009

A distribuição revela-se distoante: operacional e interno apresentam distribuição semelhante, com a maioria informando receber apenas parte das informações que gostaria; 100% do setor de educação alegam receber apenas parte das informações e no monitoramento, a maioria alega receber todas as informações que gostaria.

3.6.2 Informações institucionais: tempestividade

De uma maneira geral, 82% dos guardas municipais declararam que recebem as informações institucionais necessárias à execução de seu trabalho em cima da hora; 8% afirmaram recebê-las com antecedência e 10% declararam recebê-las com atraso.

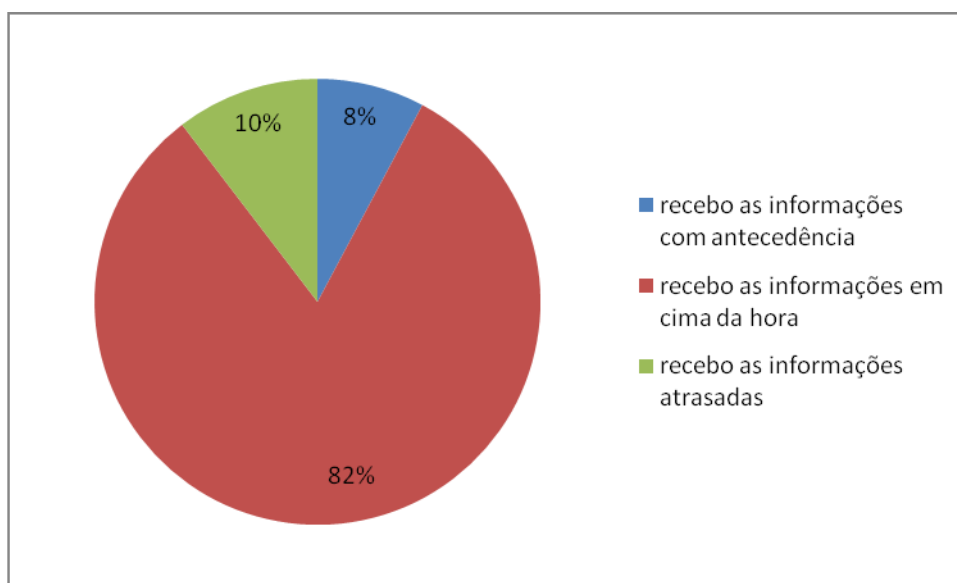


Figura 21: Recebimento de informações institucionais – tempo

Fonte: Dados primários, 2009

Por local de trabalho, a distribuição ficou assim:

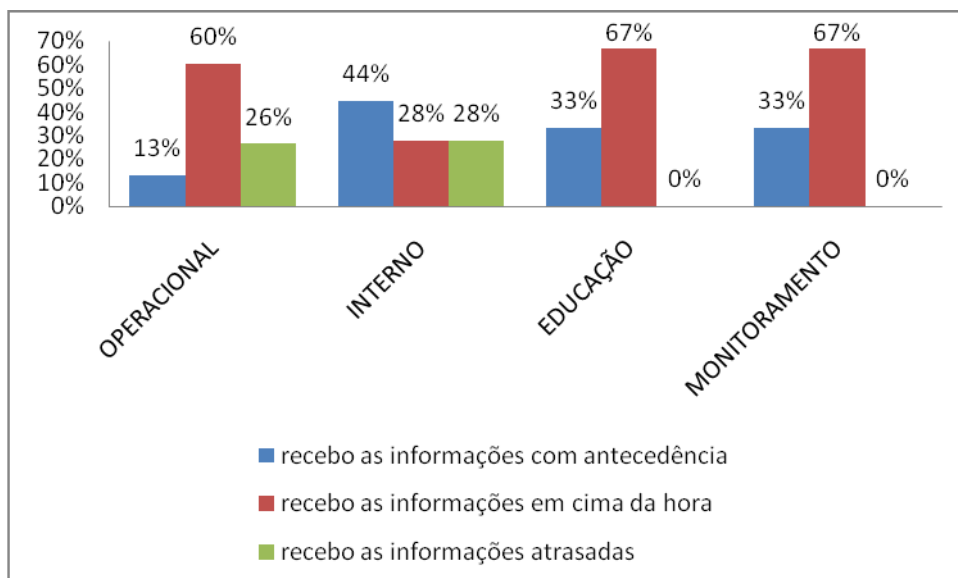


Figura 22: Recebimento de informações institucionais – tempestividade, por local de trabalho
 Fonte: Dados primários, 2009

Observa-se um perfil diferenciado entre as áreas, sendo que 60% dos guardas do setor operacional alegam recebê-las em cima da hora, 13% com antecedência e 26% com atraso. No serviço interno, 44% alegam recebê-las com antecedência e 28% afirma recebê-las em cima da hora e 28% alegam recebê-las com atraso. No setor de educação e de monitoramento, a maioria alega receber as informações em cima da hora.

3.6.3 Informações institucionais: esforço

De maneira geral, 52% dos guardas municipais declararam receber parte das informações institucionais de maneira espontânea e que necessitar tomar a iniciativa de buscar a outra parte; 21% declararam receber todas as informações sem esforço e 27% declararam ter que buscar, por sua iniciativa, todas as informações.

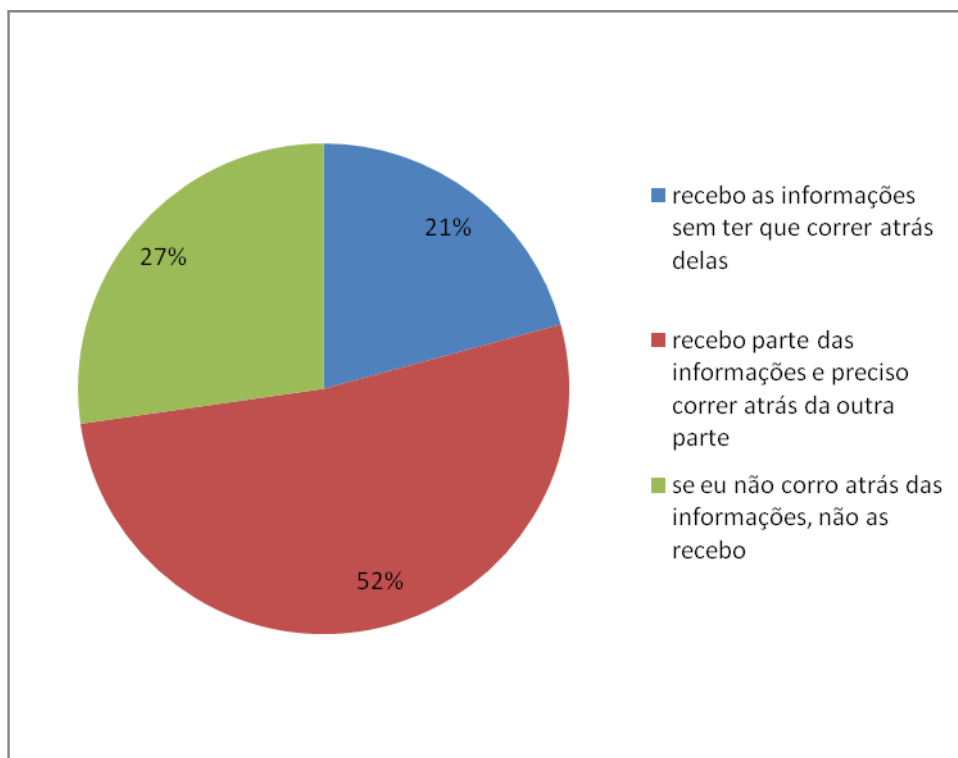


Figura 23: Recebimento de informações institucionais – esforço

Fonte: Dados primários, 2009

Por área de trabalho, a distribuição ficou assim:

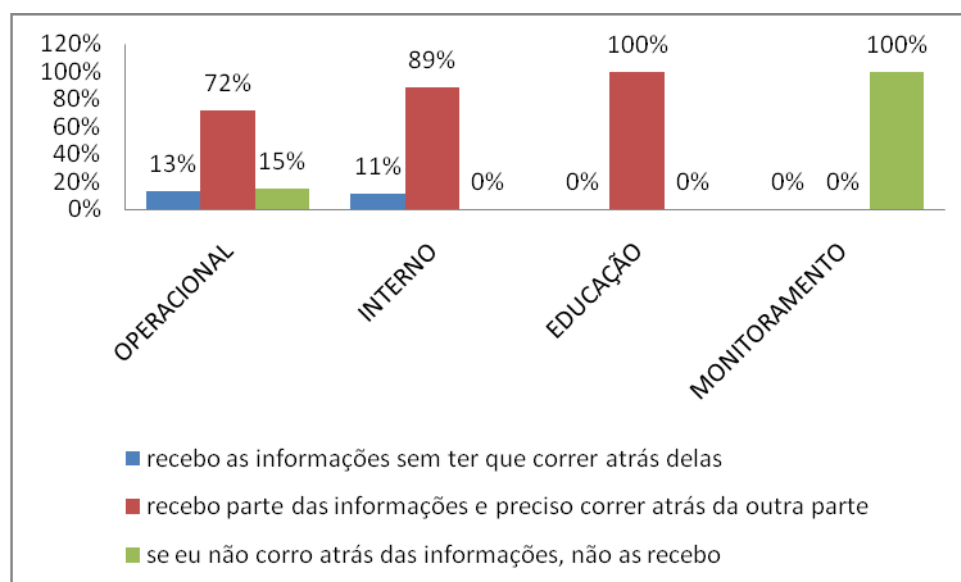


Figura 24: Recebimento de informações institucionais – esforço, por local de trabalho

Fonte: Dados primários, 2009

Das áreas, o monitoramento alega ter maior dificuldade em obter as informações, enquanto o educacional afirma necessitar de algum esforço. No operacional, 70% afirmam precisar de algum esforço para obter as informações, enquanto

parcelas menores dividem-se entre nenhum, esforço e muito esforço. No serviço interno, mais de 80% afirmam necessitar de algum esforço, enquanto a minoria afirma receber as informações sem esforço.

3.7 CONFIANÇA NAS INFORMAÇÕES RECEBIDAS

A confiança nas informações recebidas reflete a credibilidade e transparência da organização, na ótica dos empregados. Consultados sobre o grau de confiança, 56% dos guardas municipais afirmaram confiar em parte nas informações recebidas e buscar confirmação por outras fontes; 31% confiam nas informações e 10% não confiam. 3% não responderam ao quesito.

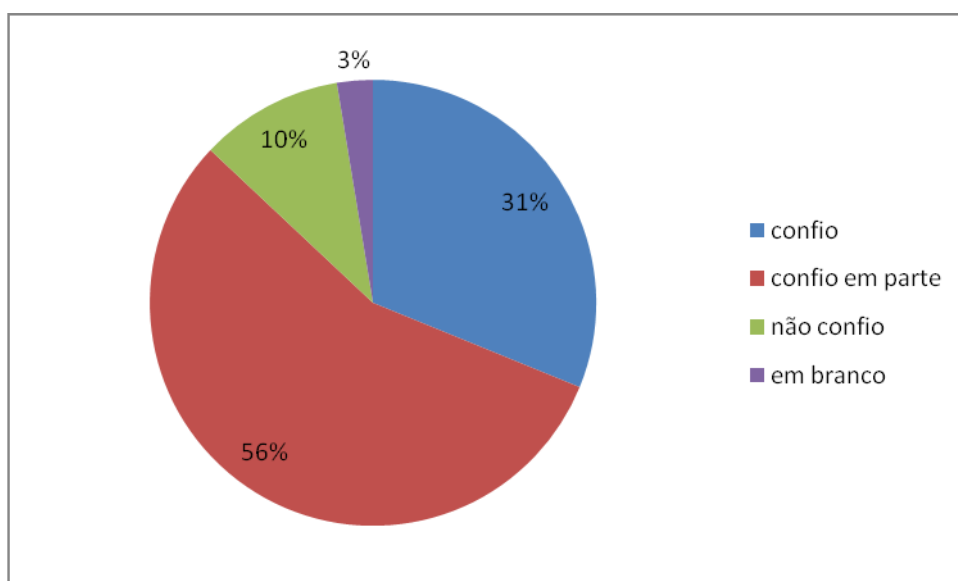


Figura 25: Confiança nas informações recebidas

Fonte: Dados primários, 2009

Por local de trabalho, a distribuição ficou assim:

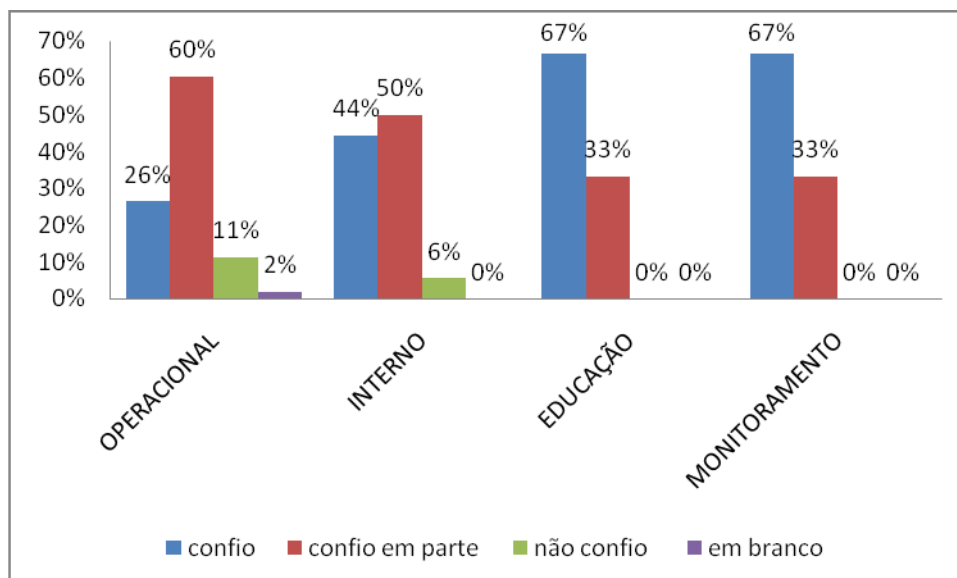


Figura 26: Confiança nas informações recebidas, por local de trabalho

Fonte: Dados primários, 2009

Observa-se confiança maior no setor de educação e de monitoramento, enquanto o operacional confia menos.

3.8 COMUNICAÇÃO ASCENDENTE

A comunicação ascendente é aquela que parte da base para o topo da pirâmide hierárquica. Os guardas municipais foram consultados sobre a receptividade e o aproveitamento de sugestões, bem como os canais de comunicação utilizados para apresentar as sugestões.

3.8.1 A receptividade para sugestões

Para os guardas municipais, a receptividade se delineia assim:

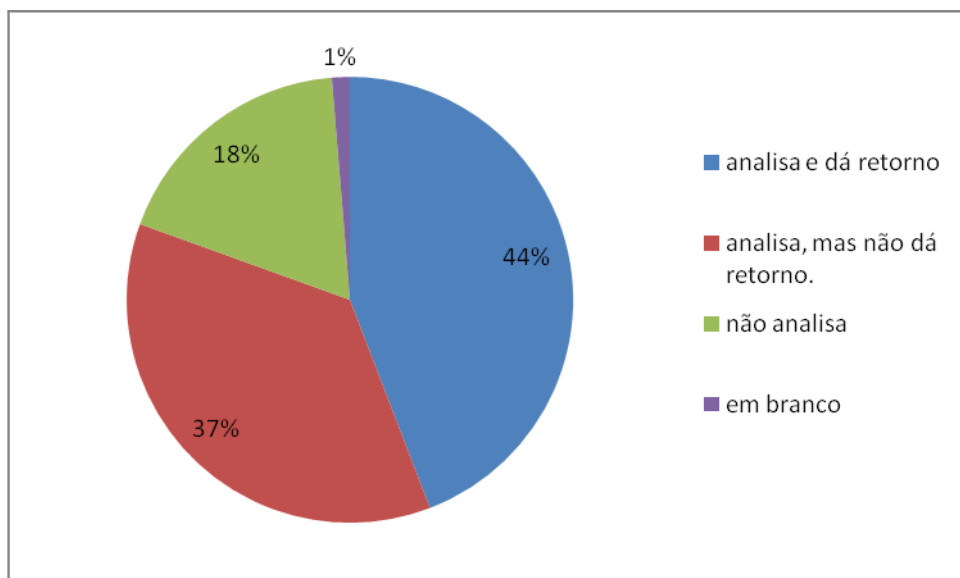


Figura 27: Tratamento de sugestões, na visão dos empregados

Fonte: Dados primários, 2009

Para 44% dos respondentes, a organização analisa e dá retorno; para 37%, analisa sem dar retorno e para 18% não analisa.

Por local de trabalho, a distribuição ficou assim:

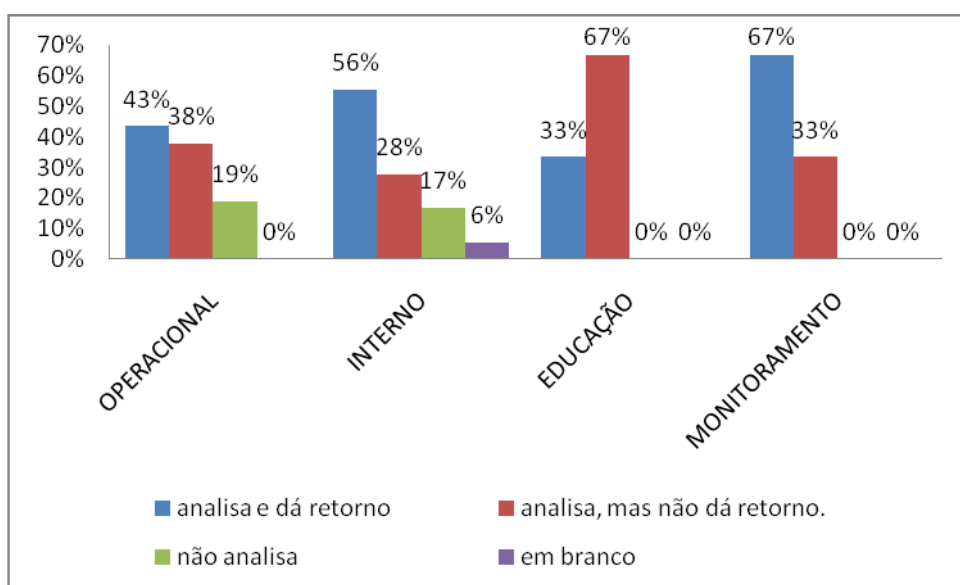


Figura 28: Tratamento de sugestões, na visão dos empregados, por local de trabalho

Fonte: Dados primários, 2009

O setor de monitoramento ve maior abertura, seguido pelo serviço interno e operacional. O setor de educação não ve tanta abertura.

3.8.2 O aproveitamento das sugestões

Para os guardas municipais, o aproveitamento das sugestões assume essa distribuição:

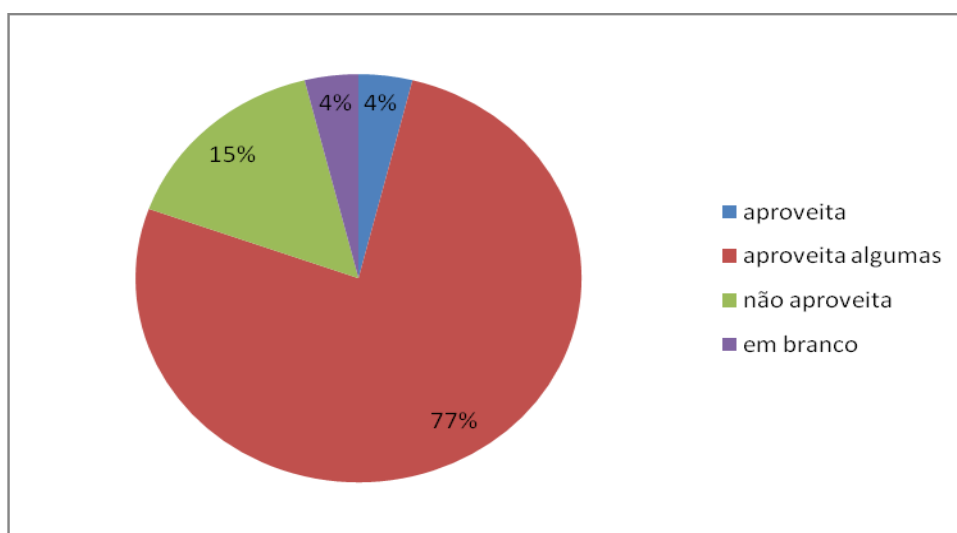


Figura 29: Aproveitamento de sugestões, na visão dos empregados

Fonte: Dados primários, 2009

Para a maioria (77%), há um aproveitamento parcial das sugestões. Por local de trabalho, a visão foi:

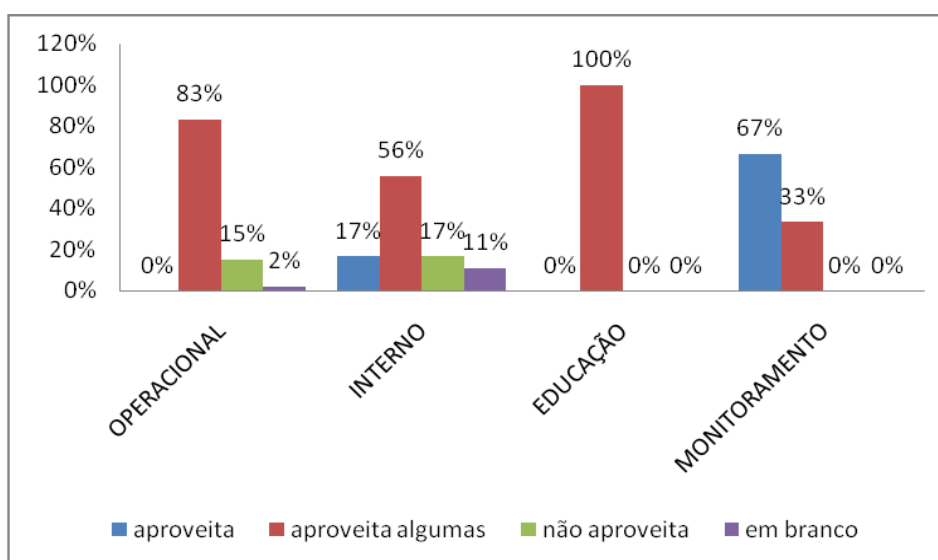


Figura 30: Aproveitamento de sugestões, na visão dos empregados, por local de trabalho

Fonte: Dados primários, 2009

Mais uma vez, o monitoramento é o setor com melhor percepção. O operacional apresenta a pior percepção.

3.8.3 A forma de apresentar sugestões

Os guardas municipais afirmaram utilizar, na sua comunicação com a empresa, os seguintes canais:

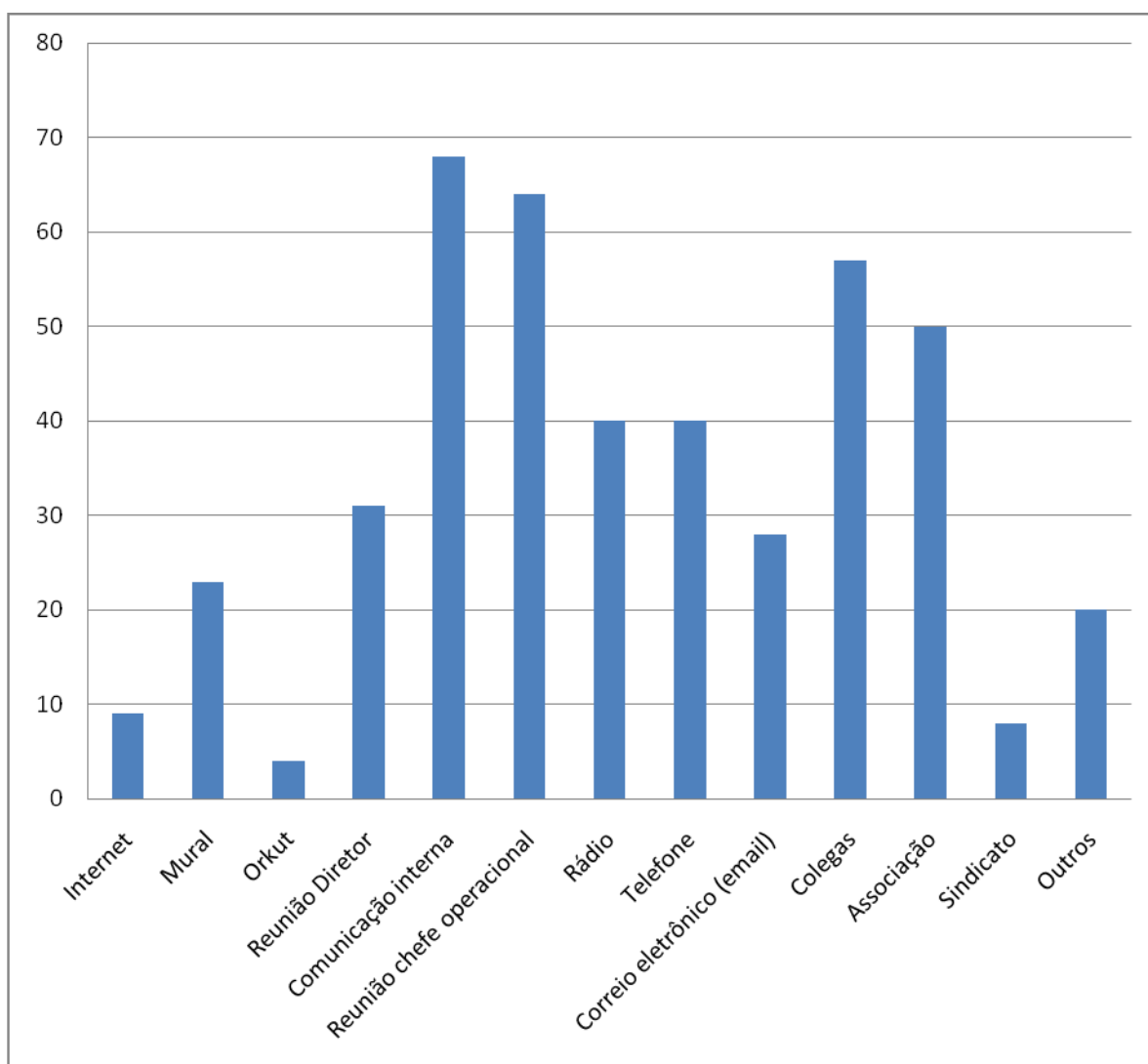


Figura 31: Canais utilizados pelos guardas municipais para transmitir sugestões à GMF

Fonte: Dados primários, 2009

Assumem maior peso a comunicação interna, as reuniões com o chefe operacional, os colegas e a associação.

Por local de trabalho, a distribuição foi:

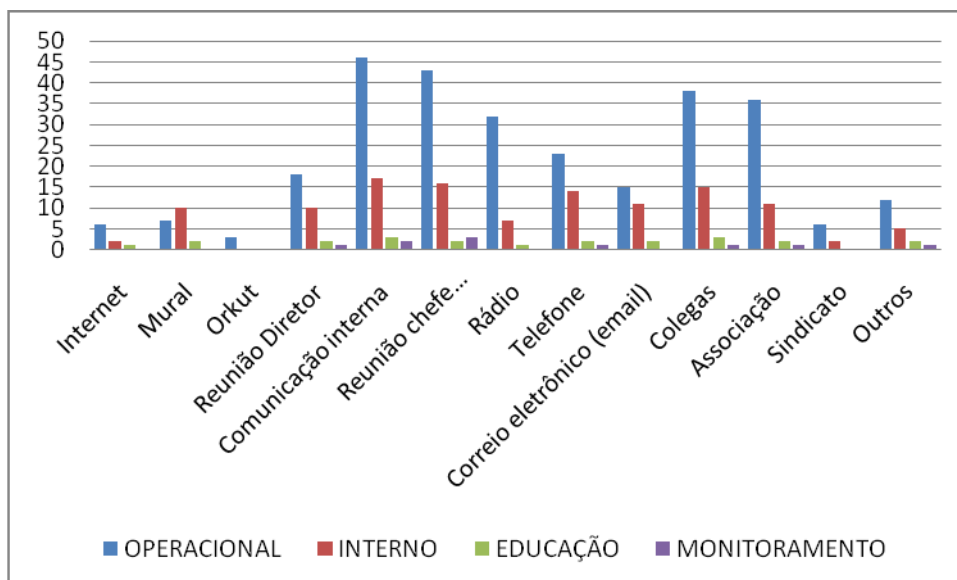


Figura 32: Canais utilizados pelos guardas municipais para transmitir sugestões à GMF, por local de trabalho

Fonte: Dados primários, 2009

Para o operacional, a comunicação interna, as reuniões com o chefe operacional, os colegas e a associação destacam-se.

Para o serviço interno, a comunicação interna, as reuniões com o chefe operacional, os colegas e o telefone assumem importância, seguidos pela associação e correio eletrônico.

Educação e monitoramento, pelo baixo número de respondentes, assume menor destaque na tabulação.

3.9 SUGESTÕES ABERTAS

Na pergunta aberta, consultou-se os guardas municipais sobre outras formas de comunicação que gostariam de encontrar na instituição. As sugestões apresentadas foram:

LOCAL DE TRABALHO	SUGESTÃO
Operacional	Assessoria de imprensa para responder e divulgar suas ações
	Caixinha para sugestões e reclamações
	Contato verdadeiro e sem politicagem do comando para subordinados
	Faltam reuniões entre o comando e guardas
	Reuniões periódicas com todos os guardas dos diversos períodos para esclarecimento de padrões de ocorrências
	Sistema de informação profissional (sistema de dados) mais eficiente
	Programa na tv aberta
	Divulgação do trabalho da associação
Interno	Ouvidoria via telefone 0800
	Um site que funcionasse!
Educação	Reuniões periódicas com os GMF e os GMF eis que eles não conversam entre si em relação aos acontecimentos

Quadro 1: Relação das sugestões recebidas, na pergunta aberta
Fonte: Dados primários, 2009.

Observou-se que concentram-se em comunicação ascendente, solicitando mais reuniões com o comando ou reuniões com maior participação dos subordinados.

4 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A partir do que foi observado no resultado das entrevistas e na pesquisa, o grupo de trabalho elaborou planos de ação para as principais oportunidades de melhoria identificadas.

Focou-se na busca da efetividade da comunicação, aqui entendida como o atendimento aos requisitos de eficácia e eficiência, ou seja, a realização dos objetivos da comunicação com o uso otimizado dos recursos disponíveis.

4.1 GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

O grupo de trabalho constatou a falta de um conjunto de indicadores, que descrevam de forma geral a qualidade do trabalho da GMF. O grupo entende que ser viável e importante definir, a partir de uma análise das atividades principais da organização, padrões de trabalho e indicadores de desempenho, de modo dimensionar ações de gestão de pessoas que reforcem aqueles aspectos. Podem ser citados, de forma prévia:

- Indicador externo - imagem institucional da GMF, junto à população, que pode ser medida através de pesquisa de opinião, com periodicidade anual e
- Indicador interno – clima organizacional, medido através de pesquisa anual.

Tais indicadores podem descrever a qualidade e a efetividade do trabalho da GMF.

4.2 CONTROLE DE PESSOAL

Em termos de controle de pessoal, nas entrevistas realizadas, não foram identificadas formas de gerenciamento de indicadores relevantes na gestão de pessoas, pelos dirigentes da Guarda Municipal de Florianópolis, tendo em vista as informações serem geridas pela Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis. Recomenda-se:

- Estruturar sistema de controle de absenteísmo, a partir de dados obtidos na Secretaria de Administração de Pessoal da Prefeitura Municipal de Florianópolis, de maneira a identificar quantidade de horas de trabalho perdidas e os principais motivos, para elaboração de ações preventivas;
- Apesar do baixo índice de rotatividade, estabelecer entrevista de desligamento, de modo a identificar os motivos alegados de demissão e as oportunidades de melhoria no sistema de retenção de talentos;

4.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

Constitui o foco principal deste trabalho. Analisou-se a questão de estruturação e prioridades.

4.3.1 Estruturação

Recomenda-se a criação de uma estrutura dedicada ao planejamento e coordenação dessa atividade, ocupada por um profissional da área de comunicação social (jornalismo ou relações públicas), ligada ao diretor como o status de assessoria. Terá por atribuições identificar, pesquisar e veicular temas relevantes, através dos canais de comunicação disponíveis, bem como identificar a necessidade e disciplinar o uso de novos canais de comunicação.

O grupo de trabalho identificou pelo menos três alternativas para a criação dessa estrutura:

- contratação de pessoal próprio (guarda municipal com formação acadêmica na área), a menos recomendada, dadas as dificuldades de delegar a apenas uma pessoa a gestão da atividade e a baixa indicação de contratar quadro maior;
- a terceirização dessa atividade, através da contratação de empresa especializada na atividade, o que é uma solução comum no mercado, e
- a parceria com a Assessoria de Imprensa da Prefeitura Municipal de Florianópolis - PMF, indicando profissional da lotação daquela Assessoria para agir como consultor interno da PMF para a atividade de comunicação interna. Essa alternativa leva em conta o interesse da PMF na melhor gestão possível para a imagem interna e externa da instituição.

Das três, a mais viável, na avaliação do grupo de trabalho, é a parceria com a Secretaria de Comunicação da PMF, em vista de ser a de menor custo.

4.3.2 Prioridades

Na análise dos resultados da pesquisa, foram identificados aspectos que merecem ser destacados:

- o setor operacional é o setor de maior quantidade de empregados, que exercem atividade externa. Na pesquisa, os empregados do setor operacional são os que alegam ter maior dificuldade em obter informações técnicas e institucionais;
- são também os empregados do setor operacional os que menor índice de confiança nas informações recebidas;

- os canais mais citados para receber informações são as conversas com colegas, a comunicação escrita e, em terceiro lugar, o rádio. O mural e as reuniões com o chefe operacional aparecem a seguir, na lista. No setor operacional, rádio, colegas e comunicação interna se destacam;
- a atividade em turnos revela-se um obstáculo à interação entre os guardas municipais, a julgar pelas sugestões recebidas no sentido de mais reuniões entre os guardas e dos guardas com o corpo dirigente;
- sindicato tem pouca presença, enquanto a associação parece assumir o papel de representação, no lugar do sindicato.

À luz desses fatos, buscou-se sugerir planos de ação para contornar as dificuldades identificadas:

- adotar pesquisa para identificar os pontos-chave na comunicação (temas de maior interesse da categoria) e incluí-los na comunicação interna. A pesquisa seria desenvolvida com recursos próprios, pelo profissional de comunicação indicado pela Secretaria de Comunicação da PMF;
- reforçar papel dos gestores imediatos (chefes operacionais), haja vista a importância atribuída a eles na obtenção e transmissão de informações entre os guardas municipais. Dentre as medidas possíveis, o grupo de trabalho elencou as que considerou mais destacadas:
 1. capacitação dos chefes operacionais, através de cursos para reforçar sua capacidade de comunicação (redação, oratória, condução de equipes, organização e gestão de reuniões, etc);
 2. garantia de que os chefes operacionais tenham acesso às informações atualizadas sobre a operação e gestão da GMF, de forma que possam informar e orientar com segurança os guardas municipais;

3. garantia de livre expressão dos chefes operacionais, nas reuniões com a direção, de modo a servirem de canal efetivo de comunicação ascendente. Estimular e valorizar esse papel dos chefes operacionais na organização;
- adotar instrumentos de reforço da comunicação. Alternativas possíveis:
 1. adotar intranet ou área restrita, com acesso exclusivo dos guardas municipais com áreas para comunicados do comando, escalas de serviço e de horas extras, informações institucionais e técnicas, canal para sugestões e reclamações;
 2. veicular informações através do sistema de rádio das viaturas da GMF, ao longo do dia;
 3. reforçar papel do mural como instrumento de comunicação.
 - considerar papel da associação como interlocutor, na comunicação com os empregados, através de reuniões periódicas entre a direção da GMF e a direção da associação.

Busca-se, com a implantação de tais ações, utilizar recursos (disponíveis e outros não disponíveis, mas de fácil obtenção, no sentido de custo e de disponibilidade no mercado florianopolitano) para reforçar aspectos positivos encontrados na pesquisa e inibir os aspectos negativos.

Dentre os fatores positivos, incluem-se a facilidade de acesso ao gestor imediato e a credibilidade das informações da empresa e da Associação da GMF.

Dentre os aspectos negativos a inibir, encontram-se a falta de tempestividade e de precisão das informações.

5 VIABILIDADE ECONÔMICA DAS PROPOSIÇÕES

A Guarda Municipal de Florianópolis é um órgão público de prestação de serviço, sem atividade de arrecadação. Assim, não há como analisar o impacto das sugestões apresentadas pelo grupo de trabalho, em termos de arrecadação (aumento de receita).

A alternativa seria avaliar a redução da despesa ou aumento da qualidade, como benefício determinante para implantação das ações. Ocorre que não se constatou a existência de indicadores de desempenho ou de controle de despesas que permitisse embasar a análise. O grupo de trabalho não identificou evidências de dados econômico-financeiros da instituição, pois sua gestão financeira não é realizada pela própria instituição, mas sim pela Prefeitura Municipal de Florianópolis como um todo.

A redução do absenteísmo seria um benefício que justificaria o investimento na estrutura de controle, mas não há informações sobre os custos do descon-trole, a partir do momento em que não se dimensiona o absenteísmo e suas causas.

Da mesma forma, uma gestão consistente da atividade de comunicação interna poderia ser justificada a partir da melhoria da qualidade da atividade-fim, a partir de indicadores de desempenho e do acompanhamento de tais indicadores, após a implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

No entanto, não se constatou o controle sistemático de indicadores de desempenho, tais como grau de satisfação dos cidadãos atendidos, imagem institucional ou clima organizacional, para servir de parâmetro.

Por esses motivos, a análise de viabilidade operacional ou econômica ficou prejudicada. O grupo optou por apresentar o custo das ações propostas e compará-las à dotação orçamentária da GMF, de modo a avaliar seu impacto no orçamento da instituição.

Para obtenção dos custos, foram consultados profissionais de cada segmento, que optaram por não ser identificados, já que os valores foram arbitrados a partir de informações gerais fornecidas pelo grupo de trabalho, sem o necessário detalhamento das atividades a serem desenvolvidas. Assim, a omissão da identidade visa isentar os profissionais da responsabilidade sobre os orçamentos.

Tabela 2: Análise de custo das sugestões apresentadas pelo grupo de trabalho

Sugestões	Custo estimado (anual)
Gerenciar imagem institucional da GMF, com periodicidade anual	R\$5.000,00
Gerenciar clima organizacional, anualmente	R\$5.000,00
Gerenciar absenteísmo, mensalmente	R\$0,00
Gerenciar os motivos alegados de demissão	R\$0,00
Estabelecer parceria com a Assessoria de Imprensa da Prefeitura Municipal de Florianópolis - PMF, ter consultor interno da PMF na comunicação interna	R\$0,00
Realizar pesquisa para identificar os pontos-chave na comunicação (temas de maior interesse da categoria) e incluí-los na comunicação interna;	R\$0,00
Capacitar os chefes operacionais, através de cursos para reforçar sua capacidade de comunicação (redação, oratória, condução de equipes, organização e gestão de reuniões, etc) – turma de 10 alunos;	R\$ 7.200,00
Garantir que os chefes operacionais tenham acesso às informações atualizadas sobre a operação e gestão da GMF, de forma que possam informar e orientar com segurança os guardas municipais;	R\$0,00
Garantir livre expressão dos chefes operacionais, nas reuniões com a direção	R\$0,00
Adotar área restrita na internet, com acesso exclusivo dos guardas municipais (desenvolvimento, pois já possui site)	R\$ 1.500,00
Veicular informações através do sistema de rádio das viaturas da GMF, ao longo do dia;	R\$0,00
Reforçar papel do mural como instrumento de comunicação.	R\$0,00
Considerar a associação como interlocutor	R\$0,00

Fonte: dados primários coletados pelo grupo.

À luz dos valores apurados, o custo das sugestões totaliza, no primeiro ano, já que o desenvolvimento da área restrita da internet será pago apenas uma vez, no primeiro ano, R\$ 18.700,00 (dezoito mil e setecentos reais).

Levando-se em conta o orçamento da GMF para o ano de 2009, no valor de R\$ 4.350.451,00 (ver Anexo 3 – Orçamento da GMF para 2009), constata-se que a implantação das sugestões teria um impacto de 0,43% do orçamento anual.

O grupo de trabalho considera esse percentual aceitável, à luz dos benefícios que a gestão da comunicação interna trará à instituição.

A efetividade da comunicação foi priorizada, à medida que buscou-se viabilizar a plena realização dos objetivos da comunicação (transmitir o conteúdo proposto, de cunho técnico e institucional aos guardas municipais de Florianópolis) com a utilização otimizada dos recursos, na busca de menor custo e menor impacto no orçamento da GMF.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional pode ser considerada como a cola que mantém unidas as partes que compõem as organizações. Numa instituição como a Guarda Municipal de Florianópolis, que apresenta um efetivo distribuído em diferentes turnos de trabalho, numa atividade externa, demandando atendimento à sociedade, a comunicação organizacional é requisito indispensável.

Comunicar corretamente é essencial para transmitir padrões de trabalho, manter o controle dos processos e assegurar resultados. É também indispensável para compartilhar valores, assegurar os estímulos necessários à motivação e manter o padrão de qualidade da atividade.

A Guarda Municipal de Florianópolis é uma instituição relativamente recente, com potencial de crescimento e perspectivas positivas em relação a resultados. O perfil de seus componentes é elevado. A cultura organizacional pode ser entendida como em construção no dia-a-dia. Manter a comunicação correta é estratégico, nesta fase de estruturação.

Ao longo do trabalho, foi possível identificar os canais de comunicação utilizados pela Guarda Municipal para transmitir informações técnicas e institucionais para seus funcionários.

Da mesma forma, foi possível identificar a forma de comunicação ascendente na Guarda Municipal de Florianópolis e constatar que os empregados daquela instituição se ressentem de canais mais efetivos.

A partir das observações do grupo de trabalho, foi possível sugerir um plano de ação para incrementar a efetividade da comunicação interna da Guarda Municipal de Florianópolis.

O grupo de trabalho sentiu dificuldade, para avaliar a viabilidade do plano de ação proposto, em termos econômico-financeiros e operacionais, pelo fato de a organização ser um órgão público de prestação de serviço, sem arrecadação de receitas. Trabalha apenas com orçamento público da Prefeitura Municipal de Florianópolis. Há ainda falhas de estrutura no controle da operação. O grupo pode definir o custo das ações sugeridas, mas não pode precisar um ganho decorrente de sua implantação e comparar a contento com a situação atual.

Ainda assim, buscou-se definir um plano de ação que busca a efetividade na comunicação interna da Guarda Municipal de Florianópolis: a transmissão de informações técnicas e institucionais do interesse da direção da GMF e de seus integrantes, com baixo impacto no orçamento da instituição.

A realização deste trabalho de campo mostrou-se rica e estimulante para os participantes do grupo de trabalho, que esperam que as sugestões elencadas sejam úteis para a organização que os recebeu de maneira tão e receptiva.

7 REFERÊNCIAS

CORRADO, F. M. **A força da comunicação**: quem não se comunica. São Paulo: Makron Books, 1994.

ECO, H. **Tratado geral de semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 1980.

FLORIANÓPOLIS. Decreto n. 3868, de 16 de dezembro de 2005. Aprova Regulamento da Guarda Municipal de Florianópolis. Disponível em: www.leismunicipais.com.br. Acesso em: 12 fev., 2009.

FLORIANÓPOLIS. Lei Complementar n. 119, de 24 de junho de 2003. Cria a Secretaria Municipal de Defesa do Cidadão e dá outras providências. Disponível em: www.leismunicipais.com.br. Acesso em: 12 fev., 2009.

FLORIANÓPOLIS. Lei Complementar n. 321, de 24 de junho de 2003. Altera dispositivos e inclui artigos a Lei Complementar n. 119, de 24 de junho de 2003 e dá outras providências. Disponível em: www.leismunicipais.com.br. Acesso em: 12 fev., 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A.C. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

GMF. Florianópolis, 2008. Entrevistas concedidas pelo Comandante da Guarda Municipal de Florianópolis em 09 e 12.12.2008.

MARCHIORI, M. (Org.). Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In _____. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006, p. 205-222.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996

OTERO, D. A. **Motivação dos trabalhadores em grupos de desenvolvimento de software**. 2002. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis, 2002.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**: conceitos e técnicas para administradores. Campinas: Editora Alínea, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTAELLA, L. S. **Semiótica aplicada**. São Paulo: Cengage Learning, 2008

TACHIZAWA, T. *et al.* **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ANEXO 1 - Escala de vencimentos

CARGO	VENCIMENTO (em R\$ 1,00)
Aspirante I	900,00
Aspirante II	1.170,00
Aspirante III	1.505,00
Agente I	1.686,00
Agente II	1.890,00
Subinspetor I	2.369,00
Subinspetor II	2.469,00
Inspetor	2.950,00
Superintendente	3.131,00

Quadro 2 – Escala de vencimentos – níveis, subníveis e vencimentos
Fonte: Anexo I da Lei Complementar n. 321/2008, em janeiro de 2009

ANEXO 2 – Formulário de pesquisa

Prezado Guarda Municipal de Florianópolis,

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso de alunos de pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, da Faculdade SENAC. O objetivo é avaliar o sistema de comunicação interna da Guarda Municipal de Florianópolis. As respostas serão analisadas em grupo e farão parte de um relatório que será encaminhado à GMF, para contribuir com a melhoria do sistema.

Solicitamos seu apoio, respondendo ao questionário. Sua resposta deve ser colocada no envelope à disposição, na Unidade.

Não é necessário identificar-se.

Bloco 1 – Perfil do respondente

Grau de escolaridade

- a) Médio ou técnico b) Superior c) Pós graduação

Tempo de serviço na Guarda Municipal de Florianópolis (GMF), em anos:

- () um ano () dois anos () três anos
() quatro anos () cinco anos () seis anos

Local de trabalho:

- a) operacional b) interno c) educação d) monitoramento

Sexo

- a) Feminino b) Masculino

Bloco 2 – Identificação dos canais de comunicação da GMF

Analise a listagem abaixo. Na primeira coluna, há uma lista de canais de comunicação.

Identifique com um X, na segunda coluna, quais deles você conhece (sabe que existe) na GMF.

Na terceira, assinale com um X quais você utiliza (efetivamente usa) para receber informações.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO	CONHEÇO	UTILIZO
Site na Internet		
Mural na sede da GMF		
Comunidade no Orkut		
Reunião com Diretor da GMF		
Comunicação interna		
Reunião com chefe operacional		
Rádio da viatura / rádio portátil		
Telefone		
Correio eletrônico (email)		
Conversa com colegas		
Conversa com pessoal da Associação da GMF		
Conversa com pessoal do Sindicato		

Outros meios (amigos, parentes, imprensa, etc)		
--	--	--

Bloco 3 – Quantidade e qualidade das informações técnicas

Avalie agora as informações técnicas que você recebe da GMF. Informações técnicas são aquelas necessárias para a execução de seu trabalho: horários, locais, procedimentos, documentos, etc.

Quanto à quantidade das informações técnicas, você considera que:

- (a) recebo todas as informações que necessito para executar meu trabalho.
- (b) recebo parte das informações que necessito para executar meu trabalho.
- (c) não recebo nenhuma das informações que necessito para executar meu trabalho.

Quanto ao tempo das informações técnicas, você considera que:

- (a) recebo as informações com antecedência
- (b) recebo as informações em cima da hora
- (c) recebo as informações atrasadas

Quanto ao esforço (tomar a iniciativa e perguntar) para obter as informações técnicas:

- (a) recebo as informações sem ter que correr atrás delas
- (b) recebo parte das informações e preciso correr atrás da outra parte
- (c) se eu não corro atrás das informações, não as recebo

Bloco 4 – Quantidade e qualidade das informações institucionais

Avalie agora as informações institucionais que você recebe da GMF. Informações institucionais são aquelas informações sobre a instituição, de maneira geral, que você gostaria de saber e não fazem parte do trabalho diário: projetos, objetivos gerais, programas sociais, novidades, sociais, etc.

Quanto à quantidade das informações institucionais, você considera que:

- (a) recebo todas as informações que gostaria.
- (b) recebo parte das informações que gostaria.
- (c) não recebo nenhuma das informações que gostaria.

Quanto ao tempo das informações institucionais, você considera que:

- (a) recebo as informações com antecedência
- (b) recebo as informações em cima da hora
- (c) recebo as informações atrasadas

Quanto ao esforço (tomar a iniciativa e perguntar) para obter as informações institucionais:

- (a) recebo as informações sem ter que correr atrás delas
- (b) recebo parte das informações e preciso correr atrás da outra parte
- (c) se eu não corro atrás das informações, não as recebo

Bloco 5 – Confiança nas informações

Avalie agora a confiança que você tem nas informações divulgadas pela GMF.

De uma maneira geral, você considera que:

- (a) confio nas informações que recebo.
- (b) confio em parte. Busco outras fontes para confirmar as informações que recebo.
- (c) não confio nas informações. Busco outras fontes para saber o que realmente está acontecendo.

Bloco 6 – Comunicação ascendente (do empregado para a empresa)

Avalie agora as idéias que você transmite para a GMF: sugestões, reclamações e comentários.

Você considera que:

- a. a GMF analisa as idéias que você transmite e dá retorno.

- b. a GMF analisa, mas não dá retorno.
- c. a GMF nem analisa as idéias que você transmite.

Quanto ao aproveitamento, você considera que:

- a. a GMF aproveita as idéias que recebe.
- b. a GMF aproveita algumas idéias que recebe
- c. a GMF não aproveita as idéias que recebe

De que maneira você transmite suas idéias para a GMF. Assinale com um X os canais que você utiliza:

CANAIS DE COMUNICAÇÃO	
Site na Internet	
Mural na sede da GMF	
Comunidade no Orkut	
Reunião com Diretor da GMF	
Comunicação interna	
Reunião com chefe operacional	
Rádio da viatura / rádio portátil	
Telefone	
Correio eletrônico (email)	
Conversa com colegas	
Conversa com pessoal da Associação da GMF	
Conversa com pessoal do Sindicato	
Outros meios (amigos, parentes, imprensa, etc)	

Relacione abaixo outros meios de comunicação que gostaria de encontrar na GMF:

.....

ANEXO 3 – Orçamento da GMF para 2009

Fonte: GMF

ORDEM	ESPECIFICAÇÃO	VALOR (R\$1,00)
1	Folha de pagamento	3.421.451,00
2	Treinamento e capacitação	180.000,00
3	Diárias	10.000,00
4	Aquisição de uniformes	147.000,00
5	Aquisição de viaturas (automóveis e motocicletas)	0,00
6	Aquisição de bicicletas	14.000,00
7	Aquisição de aeronaves	0,00
8	Aquisição de embarcações	0,00
9	Aquisição de equipamento de proteção individual	0,00
10	Aquisição de equipamento de comunicações	0,00
11	Aquisição de armamento letal e munição	0,00
12	Aquisição de armamento não letal e munição	0,00
13	Ações de prevenção da violência	0,00
14	Material de consumo (material escritório, limpeza, alimentação, etc)	133.000,00
15	Aquisição de equipamento para capacitação	0,00
16	Aquisição de equipamento de informática	0,00
17	Aquisição de equipamento de inteligência/investigação	0,00
18	Manutenção de Viatura, Motocicleta, Embarcação e Aeronave	35.000,00
19	Manutenção de equipamento/armamento	0,00
20	Combustível, água, luz e telefone	180.000,00
21	Manutenção Unidades Operacionais (exclui itens 18, 19 e 20)	0,00
22	Locação equipamentos – Qual: <u>Rádio de Comunicação</u>	60.000,00
23	Locação de espaço	0,00
24	Saúde (policiais)	0,00
25	Saúde (solípedes)	0,00
26	Saúde (cães)	0,00
27	Outros	0,00
28	Outros	0,00
Especificação Outros Gastos (exceto Guardas Municipais)		
29	Recursos financeiros para polícias estaduais	0,00
30	Recursos financeiros para programas sociais	0,00
TOTAL GERAL DE RECURSOS GASTOS		4.350.451,00