



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO JORNALISMO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
PROFESSORA: MARIA GLÁUCIA MAGALHÃES

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**  
Estudo de Caso da Procuradoria-Geral da República

**Dênia Freitas de Oliveira**  
2046276/0

Orientadora: Maria Gláucia Magalhães

Brasília, maio de 2008

Dênia Freitas de Oliveira

**Gestão da Comunicação Organizacional**  
Estudo de Caso da Procuradoria-Geral da República

Monografia apresentada à Faculdade de  
Ciências Sociais Aplicadas como requisito  
parcial para a obtenção ao grau de  
Bacharel em Comunicação Social com  
habilitação em Jornalismo do  
Centro Universitário de Brasília -  
UniCEUB

Brasília, maio de 2008

Dênia Freitas de Oliveira

**Gestão da Comunicação Organizacional**  
Estudo de Caso da Procuradoria-Geral da República

Monografia apresentada à Faculdade de  
Ciências Sociais Aplicadas como requisito  
parcial para a obtenção ao grau de  
Bacharel em Comunicação Social com  
habilitação em Jornalismo  
do Centro Universitário de Brasília -  
UniCEUB

**Banca Examinadora**

---

Professora Maria Gláucia Magalhães  
Orientadora

---

Professor Luiz Claudio  
Examinador

---

Professora Luzia Giffoni  
Examinador

---

Professor Paulo Marquêz (convidado)  
Examinador

Brasília, maio de 2008

## DEDICATÓRIA

Ao meu filho querido, amigo e companheiro, minha maior alegria.  
À minha mãe, exemplo maior de amor e força.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sustentação que me deu durante todo o curso.  
A minha orientadora Gláucia por seus ensinamentos, por sua  
compreensão e carinho.

Ao meu amado companheiro Tony Marcelo, por contribuir de forma  
significante na realização deste curso e principalmente por seu apoio,  
cumplicidade e dedicação.

## **RESUMO**

Gestão da Comunicação organizacional pretende analisar a dinâmica da comunicação nas instituições públicas. Nos possibilita uma avaliação do papel do gestor da comunicação nas instituições, atividade realizada por um profissional da área de comunicação, que deve entender que comunicação é ciência e é técnica, que exige inteligência, reflexão, processos, disciplina, bom senso e trabalho em grupo. Foram contextualizados os temas comunicação, organização, poder nas organizações, comunicação organizacional e comunicação integrada, à luz dos conceitos bibliográficos pesquisados.

Palavras-chave: comunicação; gestão da comunicação; comunicação organizacional; comunicação integrada.

## SUMÁRIO

<b>1- INTRODUÇÃO</b> .....	8
Delimitação do tema .....	10
Justificativa .....	10
Objetivo Geral .....	10
Objetivo Específico .....	10
Hipótese .....	10
Metodologia .....	11
Estrutura do trabalho .....	11
<b>2 - DESENVOLVIMENTO</b>	
<b>2.1. Referencial teórico</b>	
2.1.1. Comunicação .....	12
2.1.2. Organização.....	15
2.1.3. Comunicação Organizacional .....	21
2.1.4. Comunicação Integrada .....	25
<b>2.2. Metodologia</b>	
2.3. Estudo de Caso: A Comunicação na Procuradoria Geral da República .....	30
2.4. Análise: A gestão da Comunicação Organizacional .....	33
<b>3 - CONCLUSÃO</b> .....	37

Referências Bibliográficas

Anexo

Apêndice

## 1- INTRODUÇÃO

A dinâmica da comunicação envolve significado, que corresponde à idéia que o emissor deseja comunicar, assim, a comunicação transmite informação e favorece a convivência em sociedade.

Matos (2004, p. 79) atribui conceitos à comunicação que englobam absolutamente tudo a que ela se propõe.

A comunicação informa, motiva, emociona, vende, distrai, entusiasma, dá status, constrói mitos, destrói reputações, forma opiniões, deforma pensamentos, distorce fatos, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão.

A comunicação exerce poder convencendo, persuadindo e influenciando nas atitudes e comportamentos. A partir daí pode-se analisar a comunicação como um importante recurso para a administração das organizações. Este recurso nas organizações contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de integrar os componentes que fazem parte dela. Porém, passíveis de conflitos.

Nessa perspectiva, a proposta deste trabalho é analisar como é a gestão da comunicação nas organizações. Em quais pontos a comunicação interfere no resultado do trabalho das organizações.

A metodologia utilizada foi de conceitos e análise de caso. Primeiramente foram contextualizados os temas comunicação, organização, comunicação e poder nas organizações, comunicação organizacional e empresarial, comunicação interna e integrada, à luz dos conceitos bibliográficos pesquisados. Em um segundo momento, foi analisada a secretaria de comunicação da Procuradoria Geral da República, onde foi pesquisado seu funcionamento.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo é uma visão dos conceitos de comunicação. O capítulo seguinte trata de organização, tendo a comunicação uma relação muito forte com poder nas organizações. O



terceiro capítulo explora a comunicação organizacional, como foco para a compreensão das organizações. Por fim, o quarto capítulo percorre estudando a comunicação integrada, sendo esta essencial para o sucesso no desenvolvimento de um projeto de comunicação.

O razão de a pesquisa ser realizada em uma secretaria de comunicação de um órgão público é o fato de que esta possibilita explorar as áreas, definidas como departamentos - imprensa, publicidade e cerimonial - numa visão global de funcionamento integrado entre as áreas. Além de avaliar as atividades desenvolvidas pelo gestor.

O objetivo deste trabalho é contribuir para a análise do papel do gestor da comunicação nas organizações, atividade realizada por um profissional da área de comunicação, que deve entender que comunicação é ciência e é técnica, que exige inteligência, reflexão, processos, disciplina, bom senso e trabalho em grupo. Ademais, que o sentido de organização é de que indivíduos se unem com um objetivo comum para um trabalho dividido e estruturado. E finalmente que a comunicação integrada objetiva criar sinergia entre as mensagens, assim como a comunicação interna bem estabelecida e planejada, minimiza impactos negativos, além de conquistar o público interno como parceiro e aliado.

## **DELIMITAÇÃO DO TEMA:**

Esta monografia irá abordar a gestão da comunicação organizacional, utilizando a comunicação como ferramenta fundamental na resolução de problemas internos.

## **JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema foi no sentido de localizar o gestor na instituição como agente de influência no andamento do trabalho da instituição, identificando como a comunicação pode interferir no resultado dos trabalhos realizados nas instituições.

## **OBJETIVO GERAL:**

Analisar a gestão da comunicação organizacional.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Analisar a importância da comunicação nas instituições;  
Avaliar a gestão da comunicação nas instituições;  
Verificar a utilização da comunicação organizacional e integrada na Secretaria de Comunicação da Procuradoria Geral da República;  
Identificar pontos em que a comunicação dos funcionários da Procuradoria Geral da República pode ser melhorado.

## **HIPÓTESE:**

A gestão da comunicação influencia na obtenção de resultados dos trabalhos realizados em uma instituição?

## **METODOLOGIA:**

A realização da monografia foi baseada na pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. O estudo de caso deu-se pela observação *in loco* e pesquisa de dados coletados a partir da opinião dos funcionários da Secretaria de Comunicação da Procuradoria Geral da República, quanto à gestão e qualidade da comunicação na SECOM/PGR.

## **ESTRUTURA DO TRABALHO:**

Dividido em quatro capítulos, a pesquisa direcionou o primeiro capítulo para uma visão dos conceitos de comunicação. O segundo capítulo - Organização, mostra sua relação com a comunicação, além da relação muito forte com poder nas organizações. O capítulo seguinte abrange a comunicação organizacional, como foco para a compreensão das organizações. O quarto capítulo percorre estudando a comunicação integrada. Mostra a importância da comunicação integrada, como ela é essencial para o sucesso no desenvolvimento de um projeto de comunicação.

## **2.1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1.1. Comunicação**

Os primeiros registros naturais de comunicação criados pelo homem foram gestos, pinturas, imagens e sons como forma de contato e de comunicação. Pela necessidade do homem em codificar seus sentimentos, originou-se a comunicação (FIGUEIREDO 1999). A partir daí, várias formas foram utilizadas para que os seres humanos pudessem se comunicar uns com os outros, seja pela linguagem escrita ou falada, seja pela expressão corporal, ou outras formas de se comunicar. Sem a comunicação, seria impossível todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos. Independente de serem relações comerciais ou afetivas.

Comunicação é a transmissão de estímulos e respostas que pessoas transmitem entre si, com a ajuda dos elementos no processo de comunicação que são o emissor, receptor, mensagem, canal e feedback (MARTINELLE&ALMEIDA, 1997).

Para Berlo (1999), o processo de comunicação envolve os seguintes elementos: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor.

O emissor é a pessoa que tem uma idéia ou sentimento que deseja comunicar. O codificador é constituído pelo mecanismo responsável pela exteriorização da mensagem. A mensagem é a expressão formal da idéia que o emissor deseja comunicar. O canal é o meio pelo qual é conduzida a mensagem. O decodificador é constituído pelo mecanismo responsável pela decifração da mensagem. Fica claro, pois, que na comunicação de pessoa para pessoa o emissor e o codificador aparecem juntos, assim como o receptor e o decodificador.

Todo ser humano tem a capacidade de se comunicar. Entretanto, a eficácia do processo de comunicação se dá quando há compreensão da mensagem, por parte do receptor e clareza por parte do emissor.

Bordenave (1992) diz ser a comunicação uma necessidade básica do homem e da sociedade. Foi por ela que se organizou a vida em sociedade. Segundo o autor, “a comunicação evoluiu de uma pequena semente para formar linguagens e inventar meios que vencessem o tempo e a distância”. (BORDENAVE 1992, p. 23)

Rabaça (2001, p.155) define comunicar como

A palavra comunicar, etimologicamente, vem do latim “comunicare”, que significa tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões, conferenciar implica participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas.

Elementos como significado, compreensão e realimentação fazem parte da dinâmica da comunicação. O significado corresponde à idéia, o conceito que o emissor deseja comunicar. A compreensão refere-se ao entendimento da mensagem pelo receptor. A realimentação corresponde à informação do receptor ao emissor, indicando a recepção da mensagem.

Segundo Neves (2000), comunicação exige inteligência, reflexão, estudos de casos, processos, disciplina, bom senso, velocidade, trabalho em grupo etc. É ciência e é técnica.

Matos (2004, p. 56) destaca pontos que a comunicação abrange e cita os vários conceitos atribuídos à comunicação

A comunicação informa, motiva, ensina, emociona, vende, distrai, entusiasma, dá status, constrói mitos, destrói mitos, destrói reputações, forma opiniões, deforma pensamentos, distorce fatos, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão.

A comunicação oferece condições às pessoas de gerarem e compartilharem informações, é um processo dinâmico e contínuo. Pessoas trocam mensagens, dessa forma se comunicam, transmitindo e recebendo informações.

Bordenave (1992) diz que sem comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo e que por intermédio do processo de comunicação se torna possível conviver em sociedade.

Comunicar não significa apenas repassar informação, ou possuir destreza em se expressar. Comunicar é fazer-se entender, compreender. Muitas vezes, a falta de compreensão é consequência da não habilidade no tato, podendo desencadear situações indesejáveis.

Para Arnold & Boggs (1989) e Stefanelli (1992), comunicar visa conhecer a si mesmo e ao outro, estabelecer relacionamento significativo e estimular mudanças de atitude e de compromisso.

A comunicação abre possibilidades para várias formas de aproximação. É impossível o homem, como ser social, deixar de se comunicar, pois a convivência em sociedade é o que rege a vida do ser humano, além do fato de que a sociedade está em busca do aprimoramento dessa comunicação, buscando meios e formas adequadas para uma linguagem que consiga alcançar positivamente os relacionamentos interpessoais, pois são neles que todas as maneiras de convivência desejáveis são desenvolvidas.

Importante ressaltar que, as diferentes vivências de um interlocutor influenciam no processo de comunicação. As pessoas trocam informações diariamente entre si considerando suas particularidades e conhecimentos.

Há formas de facilitar o processo de comunicação, mas é necessário que emissor e receptor estejam dispostos e abertos para trocarem informações.

## 2.1.2. Organização

Em sentido geral, (MAXIMIANO 1992) conceitua organização como o modo em que se organiza um sistema. É a forma escolhida para arranjar, dispor ou classificar objetos, documentos e informações.

Para Kreps (1995), comunicação e organização são atividades humanas fortemente relacionadas.

Em Administração, Taylor conceitua organização em dois sentidos:

1. Grupo de indivíduos associados com um objetivo comum. Exemplo: empresas, associações, órgãos do governo, ou seja, qualquer entidade pública ou privada. As organizações são compostas de estrutura física, tecnológica e pessoas.
2. Modo como foi estruturado, dividido e seqüenciado o trabalho. (CORRÊA 1999, p. 203)

Organizar é “o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa”. (MONTANA 2003, p. 170)

Para Maximiano (1992, p 58) "uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos". Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações. As organizações têm características próprias, que quase sempre afetam o comportamento dos membros que nela estão. É necessário entender as peculiaridades das organizações, que, ao mesmo tempo, será mais fácil compreender o comportamento humano.

Nos últimos anos a comunicação tornou-se um importante recurso para a administração das organizações. Para Henriquez (2002), uma organização atinge seus fins quando consegue perceber os receios e desejos de seus integrantes. Segundo o autor, todo o indivíduo, por mais condicionado que seja ou esteja, precisa dar vazão às suas originalidades, anseios, dúvidas e autonomia. Ele acredita que esses sentimentos e as situações por eles criadas são saudáveis para a organização, cabendo aos indivíduos escaparem das organizações sufocantes para irem em busca do que realmente é indispensável para sua sobrevivência.

Torquato (2002) situa as organizações, sejam elas privadas quanto públicas, como integrantes da sociedade, como entes sociais que também precisam ter voz e vez na democracia. O autor diz ainda que as organizações descubrem na comunicação a ferramenta para se comunicar com a sociedade. Que nelas há participação ativa da vida social e política.



## Comunicação e poder nas organizações

As organizações podem apresentar relações de amor e ódio, uma vez que, de um lado encontram-se pessoas obedientes e leais, de outro agressivas e insatisfeitas. Aspectos como estrutura organizacional, rotinas e procedimentos administrativos são definidos como objetivos estabelecidos pelas organizações. Segundo Fayol, “administrar uma organização significa prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. (*apud* CORRÊA 1999, p. 49)

A soma dos integrantes de uma organização, formada por pessoas, máquinas e outros recursos financeiros é o resultado da combinação destes elementos orientados a um objetivo comum. E a qualidade é o resultado de um trabalho de organização. Em uma organização, a comunicação contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de integrar seus componentes.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de uma forma adequada, ela propicia uma organização das funções e responsabilidades; informações, recursos e *feedback* aos funcionários; além da identificação das tarefas necessárias aos seus integrantes.

Segundo Lite (1997), as organizações modernas precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação e para isso a comunicação passa a ser entendida como uma ferramenta estratégica.

Para estudiosos, o conceito de poder está relacionado a uma força motivadora do ser humano, a relação de classes, a participação em decisões ou a capacidade de exercer funções.

A sociologia, por exemplo, define poder, geralmente, como sendo a habilidade de impor a sua vontade sobre os outros, mesmo se estes resistirem de alguma maneira. São contribuições à luz de Foucault, Bourdieu e Max Weber.

Torquato (1992, p 112) conceitua poder como a habilidade de alguém influenciar ou induzir outra pessoa a seguir suas diretrizes ou quaisquer normas por ele apoiadas. Uma pessoa possui poder até o momento em que influenciar no comportamento do outro, de maneira a fazer com que suas idéias suscitem atitudes e iniciativas no outro.

Poder não pode simplesmente ser considerado o mero exercício da autoridade sobre o outro, envolve aspectos mais amplos e complexos, pois pode ser exercido desde às formas mais sutis até aos níveis mais explícitos e comumente identificáveis.

No caso das organizações, o uso do poder é utilizado para seus funcionários conseguirem autorizações, consentimentos, dependendo de suas características organizacionais.

Segundo Torquato (2001), a comunicação exerce poder mudando idéias, convencendo, persuadindo, atraindo, influenciando nas atitudes e comportamentos. É uma ferramenta fundamental. O poder da comunicação traz consigo a capacidade de transformar, alterar e modificar.

Nas organizações, a comunicação é usada de diversas formas. Desenvolve-se, de um lado um conjunto de comunicações, técnicas, instrumentais, burocráticas, normativas. Em paralelo, ocorrem situações de comunicação expressiva, centrada nas capacidades das fontes, em suas habilidades, comportamentos e posturas. A comunicação expressiva humaniza, suaviza, agrada, sensibiliza. Quando o teor das comunicações instrumentais é muito forte, as organizações se transformam em ambientes ásperos e áridos. De outra forma, quando as comunicações expressivas acontecem com intensidade, é porque as organizações espelham climas cordiais, solidários, humanizados. As pessoas são mais alegres e simpáticas. É importante dosar os tipos de comunicação.

Organizações apresentam, em sua grande parte, problemas de comunicação entre seus setores, atingindo grupos. É comum a dificuldade em chegar ao destinatário a verdadeira mensagem que ele pretendia passar. Como é comum a própria organização não se fazer entender, trazendo para si problemas que desencadeiam em outros problemas, comprometendo até o bom andamento do trabalho.

Resultado do desenvolvimento da comunicação é a imagem, que tem uma relevante participação nas empresas. Segundo Torquato (1992, p. 89) por imagem “deve-se entender aquilo que a empresa deseja projetar. Diferencia-se, portanto, da identidade. A identidade é o caráter, o conceito básico, a personalidade da organização. A imagem é a extensão dessa identidade”. Imagem e identidade devem andar em harmonia.

Neves (2000, p.31) afirma que vários são os elementos que ajudam a construir a identidade de uma empresa.

A história da empresa, seus produtos e serviços, o comportamento de seus dirigentes, a atitude profissional dos empregados, a propaganda, a programação visual, as cores, a arquitetura dos prédios, o desenho dos escritórios, os eventos que realiza, os programas sociais e culturais que patrocina, como se relaciona com os diferentes públicos, etc.

Os estrategistas de comunicação objetivam a construção de uma “imagem competitiva”. Não basta uma empresa ser percebida como uma “boa empresa”. A imagem só é competitiva se ela der resultados concretos para a empresa, como conseguir a preferência de clientes e de consumidores, trazer e permanecer com bons profissionais no mercado de trabalho, fazer crescer a renda e os lucros, conquistar a confiança de investidores e de formadores de opinião pública. A imagem da empresa deve refletir estes resultados, aí sim, ela gera vantagem competitiva.

Segundo Neves (2000, p.33), “construir uma imagem empresarial competitiva e ter credibilidade consiste em desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos da imagem da empresa e neutralizar os atributos negativos”.

A imagem empresarial pode ser desenvolvida por um sistema de comunicação integrada. Independente se a empresa é uma multinacional ou uma pequena lanchonete. O sistema deve ser o mesmo, variando apenas no nível necessário de sofisticação. O importante é que podem administrar suas respectivas imagens de acordo com sistemas de comunicação que tem o mesmo desenho.

As organizações desenvolveram um processo de competição e com isso aumentou a busca da eficiência e eficácia em todas as áreas, inclusive na comunicação. A adequação no sistema de comunicação contribui para a eficiência e eficácia como um todo.

Neves (2000, p. 67) aponta os atributos que as empresas deverão desenvolver de forma a criar a chamada “imagem competitiva”. Ele lista o que uma empresa precisa ter e ser e obviamente parecer ter e ser, chamando de uma espécie de “kit de sobrevivência”: Que são: ter bons produtos e serviços, ser bem administrada, ser um bom lugar para trabalhar,, ter valor agregado para a sociedade, como por exemplo ser ética, não discriminar minorias, ter responsabilidade social: respeitar p meio ambiente, ser criativa e inovadora, além de ser respeitadora de compromissos.

A empresa que já dispõe de todos esses atributos, só tem o trabalho agora de saber divulgá-los. Aquela que ainda não atende a todos os atributos, para esta, é importante que os conquiste rapidamente.

### **2.1.3. Comunicação Organizacional**

A comunicação é um dos fatores mais importantes dentro de uma instituição e pode ser decifrada como um alicerce que dá forma à organização.

A comunicação possibilita às organizações a codificação e decodificação de mensagens ambientais, mantendo-as enquanto sistemas abertos, em constante inter-relação com os demais sistemas e sub-sistemas ambientais em um processo dinâmico, adaptável à mudanças. O atual ambiente organizacional é caracterizado por mudanças contínuas daí a necessidade de mudança nos modelos tradicionais da prática em comunicação organizacional (GAYESKI 2001, p 152).

Para Torquato (2004), o aparecimento das atividades de comunicação empresarial se deu na Revolução Industrial, desde meados do século XVIII. Com o crescimento das indústrias, houve uma diminuição de relações mais humanas nas indústrias. Pessoas discutiam a criação de revistas e jornais para funcionários das empresas, no intuito de ficarem mais próximos da organização. Fato que colaborou com a aproximação da administração central e dos operários, levando as empresas a se preocuparem, também, com a comunicação organizacional.

A partir daí as organizações apresentaram publicações externas (destinadas aos consumidores, acionistas, representantes e distribuidores) e internas (destinadas aos funcionários). Coube ao jornalista um “lugar ao sol” na comunicação interna, pois suas habilidades na produção de textos facilitariam o acesso e a compreensão por parte dos leitores.

Segundo Kunsch (1997, p.19), na década de 50 delineava-se uma nova conjuntura econômica, incentivada por uma política industrial desenvolvimentista. Época que o Brasil recebeu empresas multinacionais,

estimulando a atuação dos profissionais responsáveis pela comunicação interna em uma organização.

As multinacionais trouxeram consigo uma maior valorização da comunicação. Muitas empresas, sobretudo as do ramo automobilístico, reproduziram aqui as experiências já vivenciadas em seus países de origem, criando os primeiros departamentos do setor, que começaram a se firmar como responsáveis pela comunicação empresarial.

Os termos comunicação empresarial e comunicação organizacional parecem se confundir. Em sua acepção mais ampla a comunicação organizacional é fundamental para a compreensão das organizações, estas quais são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual inexistiriam (FREITAS, 1991, p.34).

Rabaça (2001, p. 176) define comunicação organizacional como situações de comunicação interpessoal, direta ou indireta, no interior de uma organização (comunicação intra-organizacional).

A comunicação organizacional ostenta a forma do conjunto de estratégias de comunicação empregadas por uma organização para propagação de informações, além de assumir o papel dos processos comunicativos existentes em todas as relações sociais. “Enquanto sistemas sociais, as organizações têm na comunicação um caráter indispensável para seu êxito, pois gerenciam informações relativas a processos de trabalho para que haja uma reflexão das atividades”. (BUENO 2003, p. 125). Nessa perspectiva, geralmente a falta de comunicação é a causa de diversos problemas.

Torquato (2002) afirma que para diretorias e presidências, a comunicação organizacional é uma atividade estratégica das empresas, que engloba planejamento, a supervisão da assessoria de imprensa e coordenação das ações de comunicação interna. Atividades que envolvem, além do público interno - funcionários da empresa e também o público externo.

É de grande importância a comunicação dentro das empresas, ela é um mecanismo de estratégia empresarial. O sistema comunicacional dentro de

uma organização é complexo e pode sofrer falhas diversas. “A comunicação falha quando o comunicador, a codificação, a mensagem ou o feedback forem falhos, não havendo clareza” (OLIVEIRA 1999, p. 329).

Já a comunicação empresarial, segundo Pimenta (2002) caracteriza-se como o somatório de todas as atividades de comunicação feito pela empresa. Como atividade multidisciplinar, envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e *marketing*. Se destina ao público externo e interno. O público externo é formado pela sociedade de uma maneira geral: o governo, os políticos, os formadores de opinião e os consumidores. O público interno é formado pelos colaboradores da empresa: funcionários, fornecedores e parceiros.

Pimenta (2002, p. 27) destaca como objetivos da comunicação empresarial:

- construção da imagem institucional da empresa;
- adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado;
- atender as exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos;
- defender interesses junto do governo e aos políticos (*lobby*);
- encaminhar questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente etc.

Quando esses objetivos são alcançados, as conseqüências são a melhoria dos serviços e o aumento da produtividade e do lucro.

A autora considera eficácia como o resultado da maximização de todas as formas de rendimento para a organização. A eficácia ocorre quando se consegue o melhor resultado de acordo com os objetivos iniciais. Entretanto, o ótimo resultado deve ser conseguido com eficiência.

Eficiência, segundo Pimenta (2002), é medida pela razão entre o produto (resultado, *output*) e o investimento (custo, esforço, *input*). Quanto maior for essa razão, maior a eficiência. Para tanto, deve-se realizar a tarefa em questão com o mínimo de esforço, sem desperdício, de forma mais correta e inteligente que for possível.

Para Oliveira (1999, p. 332), comunicação empresarial é eficiente quando ela atinge os objetivos da empresa. “Uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens”.

A comunicação empresarial deve andar alinhada ao planejamento estratégico global da organização. Ela tem como objetivos criar, manter ou alterar a imagem da organização perante os consumidores. Para Freitas (2002), a comunicação empresarial deveria caminhar para assumir a perspectiva da comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas.

É muito difícil avaliar a eficácia e a eficiência na comunicação, por ser um processo muito complexo. Se o conteúdo chegar ao receptor sem distorções, a comunicação será mais eficaz. Alguns fatores podem ser considerados determinantes da eficácia. São eles: contexto ou ambiente onde ocorre a comunicação, o tipo e mensagem, as condições do receptor e os veículos utilizados.



## 2.1. 4 – Comunicação Integrada

Segundo Kunsch (2003), não se pode mais isolar a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. É necessário que haja uma comunicação integrada. A autora levanta o debate em torno do desenvolvimento de forma conjugada das atividades de comunicação institucional (jornalismo, editoração, relações públicas, publicidade) e comunicação mercadológica (propaganda, promoção de vendas, exposições, treinamento de vendas), formando o composto da comunicação.

Para Kunsch (2003, p 49),

Comunicação Institucional é o conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as políticas, práticas e objetivos de uma instituição, internas e externamente, de modo a tornar compreensíveis essas proposições.

Nos anos oitenta, mais significativamente, a comunicação integrada passou a ser uma exigência das organizações, que já pediam serviços completos de comunicação e não apenas o trabalho específico de uma agência de propaganda, ou de assessorias de relações públicas e de imprensa. É comum encontrarmos agências de publicidade que englobam serviços que atendem às demandas do trabalho, que abrem espaço para a comunicação integrada.

Kunsch (2003) afirma que, para o bom desenvolvimento de um projeto de comunicação para uma empresa, empregar um método de trabalho e envolver alguns itens importantes de ação são essenciais para o sucesso. O primeiro ponto a ser levantado é a comunicação interna. Procura-se equacionar a problemática da comunicação interna fazendo um inventário crítico de desejos e aspirações dos integrantes da organização, além de planejar com a equipe de gestão de pessoas programas de integração com o público interno. Após o levantamento da situação interna, é levado em consideração o quadro da comunicação externa, listando os procedimentos que envolvem o público externo. A partir dos dados obtidos nos quadros interno e externo, traça-se o perfil de

comunicação da organização, em função de uma imagem corporativa e elabora-se a periodicidade da comunicação.

Para Argenti (2006), a comunicação com os funcionários não é mais uma função “não-essencial”, pois em muitas empresas é ela que impulsiona o desempenho dos funcionários e o sucesso financeiro da companhia. Segundo o autor, quando os funcionários são munidos de informações, eles passam a ficar mais comprometidos com a empresa. O autor afirma ser indispensável que a comunicação interna inclua a aproximação pessoal dos gerentes com seus funcionários, pois “nenhum outro método funciona tão bem, e nenhum ‘ajuste rápido’ satisfará a necessidade básica de interação com os demais funcionários”. (ARGENTI 2006, p. 188)

É preciso reforçar nos funcionários a idéia de que eles são o principal ativo da empresa e que para se implementar um programa de comunicação interna eficaz é necessário explorar algumas etapas, segundo Bueno (2005, p. 34). “Comunique-se em todos os níveis, crie tempo para reuniões presenciais; crie publicações orientadas aos funcionários, comunique-se visualmente e pense nos canais informais de comunicação”.

Com a tecnologia ao dispor das organizações (e-mail, *blogs* e reuniões via satélite), para se comunicar com os funcionários o mais importante na comunicação interna é quando o gerente começa a se responsabilizar por seus funcionários ouvindo-os e os conhecendo realmente como indivíduos. Neste aspecto, Bueno (2005, p.39), escreve que

É preciso libertar a Comunicação Interna da visão impressionista e preconceituosa, que na prática apenas reforça posições pré-concebidas, e passar a incorporar uma perspectiva profissional que inclui a autocrítica e a investigação, além do compromisso com a ética e a transparência.

Segundo Bueno (2005, p. 32), a comunicação interna deveria receber um lugar de destaque na comunicação empresarial, pois o cliente interno constitui o público mais importante de uma organização. O autor afirma que isso ocorre porque

além de os funcionários serem “efetivamente formadores e multiplicadores de imagem”, eles também são os maiores interessados no sucesso das organizações para as quais trabalham não apenas por razões econômicas, mas também por que “convivem com elas a maior parte do seu tempo e vêem nelas uma alternativa para seu crescimento pessoal e profissional”, sendo assim muito importante organizar o esforço de Comunicação Interna.

Lovelock (2002) explica que comunicações internas são todas as formas de comunicação que ocorrem entre a administração e os funcionários de uma organização. As formas mudam, conforme as metas de comunicação interna. Assim, a comunicação interna não está necessariamente comprometida com o direcionamento do comportamento dos funcionários sobre as estratégias de marketing. Mas cumpre seu papel de estabelecer um fluxo de informações que circulam em uma empresa relacionando todo o ambiente organizacional e seus funcionários, diz o autor.

Para Moriarty (2001, p. 68), comunicação integrada é a coordenação de mensagens para um impacto obtido através da sinergia. “As conexões que são criadas na mente do receptor como resultado de mensagens que se integram para criar um impacto de poder maior do que qualquer mensagem individual por si só”. A comunicação integrada só é eficiente se criar sinergia. Segundo Moriarty, a comunicação integrada objetiva criar sinergia entre as mensagens.

Kunsch (1997, p. 115), afirma que a comunicação integrada é "aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica". A autora diz que a sinergia está relacionada à equipe de trabalho e conclui que a comunicação integrada

pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos sobre setores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. [...] A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global em função de uma coerência maior entre os programas de uma linguagem comum de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os

olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando objetivos específicos de cada um.

A comunicação interna é forma de comunicação entre a instituição e seu público interno (funcionários/dirigentes). Deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados.

A comunicação interna se constitui em uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e á participação de todos os níveis.

Kunch ilustra o conceito da seguinte forma:



Fonte: KUNSCH, 1997, p.116.

As agências de comunicação particulares, bem como aquelas de alguns órgãos públicos, empenham-se em realizar atividades de forma conjunta, unificando o trabalho dos departamentos de relações públicas, publicidade e jornalismo. Desta forma, a comunicação integrada é realizada por profissionais da comunicação e deve ser compartilhada com outras áreas, como profissionais de informática, programadores gráficos, gestores de informação, analistas de sistemas, engenheiros de telecomunicações, pois é necessário constatar a importância da participação e o envolvimento destes profissionais, que precisam juntar-se para transmitir as necessidades organizacionais de informação.

A comunicação integrada é uma tarefa compartilhada por todos os níveis da empresa e por todos os seus parceiros que, cada um à sua maneira, são responsáveis por produzir as mensagens que anunciam a marca.

Segundo Neves (2000), o processo de comunicação integrada se dá progressivamente. Para o autor, é necessário reunir todos os departamentos que possuem relação direta com públicos (diversos), ou seja, marketing, vendas, recursos humanos, advogados, telemarketing, relações públicas, agências de publicidade, mesmo que estas desempenhem estratégias independentes.

## 2.2. Estudo de Caso: A comunicação na Procuradoria-Geral da República

O estudo de caso deste trabalho é destinado à análise da Secretaria de Comunicação da Procuradoria-Geral da República, órgão do Ministério Público Federal (MPF), que faz parte do Ministério Público da União. Também é composto pelo Ministério Público do Trabalho, pelo Ministério Público Militar e pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). Juntos, o MPU e os ministérios públicos estaduais formam o Ministério Público Brasileiro.

O Ministério Público não faz parte de nenhum dos três Poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário. O MP possui autonomia na estrutura do Estado, não pode ser extinto ou ter as atribuições repassadas a outra instituição. Os procuradores e promotores têm a independência funcional assegurada pela Constituição. Assim, estão subordinados a um chefe apenas em termos administrativos, mas cada membro é livre para atuar segundo sua consciência e suas convicções, baseado na lei. Os procuradores e promotores podem tanto defender os cidadãos contra eventuais abusos e omissões do Poder Público quanto defender o patrimônio público contra ataques de particulares de má-fé.

Cabe ao Ministério Público Federal defender os direitos sociais e individuais indisponíveis dos cidadãos perante o Supremo Tribunal Federal, o Superior Tribunal de Justiça, os Tribunais regionais federais, os juízes federais e juízes eleitorais. O MPF atua nos casos federais, regulamentados pela Constituição e pelas leis federais, sempre que a questão envolver interesse público, seja em virtude das partes ou do assunto tratado. Também cabe ao MPF fiscalizar o cumprimento das leis editadas no país e daquelas decorrentes de tratados internacionais assinados pelo Brasil. Além disso, o Ministério Público Federal atua como órgão guardião da democracia, assegurando o respeito aos princípios e normas que garantem a participação popular.

## Atribuições do Procurador-Geral da República

O procurador-geral da República exerce a chefia do Ministério Público da União e do Ministério Público Federal. Também atua como procurador-geral Eleitoral. Ele é nomeado pelo presidente da República.

Segundo prevê a Constituição Federal, o procurador-geral da República deve sempre ser ouvido nas ações de inconstitucionalidade e em todos os processos de competência do Supremo Tribunal Federal. O procurador-geral da República também pode promover Ação Direta de Inconstitucionalidade e ações penais para denunciar autoridades como deputados federais, senadores, ministros de Estado e o presidente e o vice-presidente da República. Além disso, pode propor perante o Superior Tribunal de Justiça ação penal, representação para intervenção nos Estados e no Distrito Federal e de federalização de casos de crimes contra os direitos humanos.

Abaixo, organograma do Ministério Público Federal:



[http://noticias.pgr.mpf.gov.br/secom\(2008\)\\_](http://noticias.pgr.mpf.gov.br/secom(2008)_)

O gabinete da PGR está assim estruturado: Procurador-geral da República, vice-procurador-geral da República e Chefe de gabinete.

A Secretaria de Comunicação (SECOM) distribui-se assim: Secretária de Comunicação, secretária-adjunta e assessor.



## **Análise: A gestão da comunicação na Procuradoria-Geral da República**

À Secretaria de Comunicação da Procuradoria-Geral da República cabe propor e executar a política de comunicação do Ministério Público Federal, incluindo estratégias, programas, projetos e atividades voltados para públicos externos e internos da instituição, além de assessorar os membros e os servidores do Ministério Público Federal. Está dividida em setores: Jornalismo, Coordenação de Comunicação e Divulgação Institucional – CODI e Relações Públicas e Cerimonial.

Ao setor de Jornalismo, dentre outras atribuições, cabe produzir material jornalístico sobre as atividades do Ministério Público Federal e divulgá-lo em veículos internos e externos; orientar, coordenar e efetuar contatos com a imprensa; acompanhar, divulgar internamente e manter arquivos das notícias de interesse do Ministério Público Federal publicadas pela imprensa (clipping). O setor conta com onze funcionários. Possui uma coordenadora que direciona as atividades a serem desenvolvidas. São todos com formação em Jornalismo. O trabalho é integrado com as outras áreas.

A Coordenação de Comunicação e Divulgação Institucional – CODI é responsável pelo gerenciamento da Intranet e Internet do Ministério Público Federal, juntamente com a equipe do jornalismo e em colaboração com a Secretaria de Informática e demais áreas; além da elaboração de materiais de divulgação, como folderes e cartazes. Ao todo são treze funcionários. Há profissionais de publicidade, desenho industrial, jornalistas, administradores e arquitetos. A formação da coordenadora do departamento é em publicidade e propaganda.

O Departamento de Relações Públicas e Cerimonial coordena eventos e visitas de interesse da instituição, de acordo com as normas do

cerimonial público. O setor é composto por doze profissionais, distribuídos com formação em relações públicas, marketing e jornalistas.

Todos os departamentos encontram-se com funcionários divididos em servidores efetivos, terceirizados e estagiários.

O gestor e funcionários da SECOM/PGR se comunicam internamente por um sistema interno de comunicação via mensagens eletrônicas. A administração considerou mais oportuna esta opção, uma vez que o acesso aos computadores é constante, facilitando assim o diálogo entre todos. Além do quadro de avisos, e-mails e circulares.

O espaço físico é distribuído de forma a possibilitar que todos os departamentos estejam integrados. (Recepção, sala da secretária de comunicação, sala do jornalismo, à frente sala do cerimonial e ao lado, sala do CODI). A secretária de comunicação adjunta fica juntamente com os funcionários do jornalismo.

O fácil acesso à Secretária de Comunicação torna a comunicação viável, promovendo assim, a inteiração entre os funcionários e resultando num trabalho mais integrado.

## **Pesquisa**

O questionário foi composto de cinco perguntas objetivas. Todas as questões foram relacionadas à comunicação, divididas em: Importância da comunicação; avaliação da comunicação em cada departamento e entre os departamentos da SECOM; entre gestores e funcionários, entre funcionários e público.

A primeira questão foi sobre a importância da comunicação para um bom funcionamento do trabalho na SECOM/PGR, sendo avaliada com base em nível de satisfação de 1 a 9.

As outras quatro perguntas se referiram à avaliação, por parte dos funcionários da SECOM/PGR, sendo avaliadas com 3 itens, como ruim, boa e excelente.

A Secretaria de Comunicação da PGR possui 27 funcionários. Nove funcionários responderam ao questionário, representando três de cada departamento.

Dos entrevistados, sete avaliaram como essencial a importância da comunicação no funcionamento das atividades da SECOM/PGR e dois avaliaram como apenas importante.

No setor de jornalismo todos os funcionários afirmaram como excelente a comunicação no setor.

Na coordenação de comunicação e divulgação institucional, seis funcionários responderam achar excelente, dois avaliaram como boa, enquanto um funcionário declarou ser ruim.

No cerimonial, seis funcionários avaliaram a comunicação como boa, enquanto três afirmaram ser excelente.

Já entre os departamentos, dos nove questionários respondidos, oito avaliaram como boa a comunicação entre os setores e apenas um considerou ruim.

Sobre a comunicação entre gestores e funcionários, todos foram unânimes em considerar excelente.

Por fim, a pergunta relacionada com a comunicação entre funcionários e público, seis afirmaram que a comunicação é boa e três afirmaram ser excelente.

### 3. CONCLUSÃO

A monografia se ateve à gestão da comunicação organizacional, mais precisamente na instituição pública, pela análise da comunicação como um todo. A comunicação organizacional e integrada. Avaliando a sua importância para o bom relacionamento entre funcionários, gestores e funcionários e funcionários e público.

A intenção de avaliar a gestão da comunicação na instituição teve por objetivo mostrar a importância da comunicação interna e integrada para o funcionamento dos trabalhos na instituição.

Matos (2004, p.23) afirma que “a palavra comunicação vem do latim *communicare*, que significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar”.

Kunsch (2003, p. 161) vai além, “diz que a comunicação é um ato de comunhão de idéias e o estabelecimento de um diálogo”. A análise dessa pesquisa foi no sentido de avaliar a gestão da comunicação como influência nos resultados obtidos nos trabalhos realizados em uma instituição.

A escolha do tema foi no sentido de localizar o gestor na instituição como agente de influência no andamento do trabalho da instituição, identificando como a comunicação pode interferir no resultado do trabalho das instituições. Além da comunicação social e a comunicação interpessoal, por serem de fundamental importância para o bom desempenho dos funcionários nas instituições.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial no Brasil: Uma leitura crítica**. – São Paulo: All Print Editora, 2005. (Coleção contexto de comunicação)

CORRÊA, Tupã Gomes & FREITAS, Sidnéia Gomes (Orgs.). **Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração, do trabalho e do consumo**. São Paulo: ECA/USP, 1999, p. 203-266.

FREITAS, Ricardo Ferreira & SANTOS, Luciane Lucas dos (orgs.). **Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas**. São Paulo: Summus, 2002.

HENRIQUES, Márcio Simeone (org). **Comunicação e Estratégias de mobilização social**. Belo Horizonte: Gênese – Fundação Educacional e Cultural, 2002.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Edição revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Edição revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Universidade e comunicação na edificação da Sociedade**. São Paulo: Loyola, 1997.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: Marketing e gestão** / Christopher Lovelock, Lauren Wright; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Neves Garcia – São Paulo: Saraiva, 2002

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a Administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

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

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 3a. ed. Campinas: Editora Alínea, 2002.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_ **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

[http://noticias.pgr.mpf.gov.br/secom\(2008\)](http://noticias.pgr.mpf.gov.br/secom(2008))

## **ANEXO**

### **Atribuições da Secretaria de Comunicação - SECOM:**

I - propor e executar a política de comunicação do Ministério Público Federal, incluindo estratégias, programas, projetos e atividades voltados para públicos externos e internos da instituição;

II – assessorar os membros e os servidores do Ministério Público Federal em atividades de comunicação social;

III – orientar, coordenar e efetuar contatos com a imprensa;

IV – produzir material jornalístico sobre atividades do Ministério Público Federal e divulgá-lo em veículos internos e externos;

V – organizar e difundir internamente informações administrativas e outras de interesses de membros, servidores e prestadores de serviços;

VI – acompanhar, divulgar internamente e manter arquivos das notícias de interesse do Ministério Público Federal publicadas pela imprensa (clipping);

VII – manter registros fotográficos e videográficos de eventos realizados na Instituição ou por ela organizados;

VIII – gerenciar a Intranet e Internet do MPF, em colaboração com a Secretaria de Informática e demais áreas;

IX – coordenar eventos e visitas de interesse da instituição, de acordo com as normas de Cerimonial Público;

X – coordenar a atuação das Assessorias de Comunicação nas Unidades do Ministério Público Federal;

XI – executar outras atividades que lhe forem atribuídas pelo Procurador-Geral da República”

De acordo com a mesma portaria, compete à Assessoria de Comunicação Social de cada Unidade do Ministério Público Federal:

I – implementar as estratégias, programas, projetos e atividades de comunicação da Unidade, em consonância com a política de comunicação definida pelo Ministério Público Federal para públicos externos e internos da instituição;

II – assessorar os membros e os servidores da Unidade em atividades de



comunicação social;

III – orientar, coordenar e efetuar contatos com a imprensa;

IV– produzir material jornalístico sobre atividades da Unidade e divulgá-lo em veículos internos e externos;

V – organizar e difundir internamente informações administrativas e outras de interesses de membros, servidores e prestadores de serviços;

VI – acompanhar, divulgar internamente e manter arquivo das notícias de interesse da Unidade publicadas pela imprensa (clipping);

VII – manter registros fotográficos e videográficos de eventos realizados na Unidade ou por ela organizados;

VIII – gerenciar a Intranet e Internet da Unidade, em colaboração com a área de Informática e demais áreas;

IX – coordenar eventos e visitas de interesse da Unidade, de acordo com as normas de Cerimonial Público;

X – trabalhar em coordenação com a Assessoria de Comunicação da Procuradoria Geral da República e com as Assessorias de Comunicação das demais Unidades do Ministério Público Federal”

## APÊNDICE

Prezado (a) entrevistado (a),

Este é um questionário para anexar ao trabalho de conclusão de curso da aluna Dênia Freitas de Oliveira, formanda em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo, com o objetivo de avaliar a gestão da comunicação na instituição pública. O foco é a importância da comunicação interna da Secretaria de Comunicação da Procuradoria Geral da República. A avaliação da comunicação em cada departamento da SECOM/PGR, entre os departamentos da SECOM/PGR, entre gestores e funcionários da SECOM/PGR e entre funcionários e público.

Agradeço a atenção dispensada e a disposição em responder às questões propostas.

Dênia Freitas de Oliveira

Contato - E-mail:deniaoliveira@mec.gov.br ; [deniafreitas70@gmail.com](mailto:deniafreitas70@gmail.com)

1 - Avalie de 1 a 9 qual a importância da comunicação para o bom funcionamento das atividades desenvolvidas na Secretaria de Comunicação da PGR:

( ) 1 a 3

( ) 4 a 6

( ) 7 a 9

2 - Qual a sua avaliação da comunicação em seu setor?

\* Especifique o setor:

( ) ruim

( ) boa

( ) excelente

3 - Qual a sua avaliação da comunicação entre os departamentos da SECOM?

( ) ruim

( ) boa

( ) excelente

4 – Na SECOM/PGR, qual é a sua avaliação da comunicação entre gestores e funcionários?

( ) ruim

( ) boa

( ) excelente

5 - Qual a sua avaliação da comunicação entre funcionários e público?

( ) ruim

( ) boa

( ) excelente