



## Comunicação interna da Embrapa Cerrados: diagnóstico e sugestões<sup>1</sup>

Gustavo Porpino de ARAÚJO<sup>2</sup>  
Liliane Castelões GAMA<sup>3</sup>  
Alessandra Souza Perez RIVERA<sup>4</sup>

Embrapa Cerrados, Planaltina, DF

### Resumo

Este artigo apresenta algumas das ações desenvolvidas por grupo de trabalho multidisciplinar da Embrapa Cerrados, uma das Unidades da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, no sentido de identificar problemas no processo de comunicação interna, compreender os fluxos de informações, os requisitos dos clientes e a elaboração de indicadores de desempenho e de satisfação. Também é apresentado um plano de melhoria do processo, com as metas propostas, e algumas recomendações para a aplicação mais efetiva da metodologia de análise e melhoria de processos (AMP) na Embrapa Cerrados.

Palavras-chave: Comunicação interna; análise e melhoria de processos; endomarketing; comunicação empresarial.

### Introdução

A Embrapa Cerrados é uma Unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, situada em Planaltina - DF. A Unidade possui 361 empregados e área construída de 50 mil metros quadrados. A diversidade de níveis de escolaridade e o isolamento geográfico de alguns setores tornam ainda mais difícil aprimorar o desempenho da comunicação interna. A comunicação interna da Embrapa Cerrados não está normatizada. Caracteriza-se como um conjunto de veículos desarticulados entre si. Cada veículo possui uma lógica própria de atuação e, alguns, como o Cerrados Eletrônico, um boletim semanal eletrônico enviado por e-mail e fixado nos murais, são eficientes no que se propõe.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na modalidade de pôster no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Jornalista, especialista em gestão empresarial pela QUT (Austrália) e mestre em administração pela UFRN, email: gporpino@cpac.embrapa.br

<sup>3</sup> Jornalista, especialista em jornalismo científico e mestre em educação pela UNICAMP, email: liliane@cpac.embrapa.br

<sup>4</sup> Analista, graduada em Administração de Empresas, email: rivera@cpac.embrapa.br.



Por ser uma empresa instalada em área de 3 mil hectares, tamanho próximo ao Plano Piloto de Brasília (DF), e com grande fluxo de colaboradores de outras instituições e estagiários, o ambiente interno é complexo e difícil de ser organizado para implantar ações de comunicação eficazes com poucos recursos financeiros. A pouca relevância dada à comunicação ao longo dos 33 anos de existência da Embrapa Cerrados e a conseqüente falta de um plano de comunicação interna contribuíram para o fortalecimento de comunicações orais, informais, e por vezes, com o fluxo de informações distorcidas.

Esforços de comunicação interna, conforme destacam Meira e Oliveira (2004), são necessários para reduzir a fofoca, ou “rádio-corredor”, pela informação direta e transparente e para imbuir os empregados das metas da organização. Vaz (1995, p. 76) salienta que “de equipamentos obsoletos a rivalidades pessoais e profissionais entre funcionários, são inúmeros os problemas que uma empresa tem de enfrentar para levar adiante o seu programa de ação”.

Embora tenha uma equipe técnica de grandes talentos, com 60% de pesquisadores com doutorado e analistas especializados em suas áreas de atuação, se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não trocarem informações relevantes, não será possível potencializar a força humana da empresa conforme enfatiza Torquato (1998).

É preciso integrar melhor os escalões empresariais em busca de um aumento da compreensão em torno dos objetivos da comunicação. Não adianta querer operar apenas com os profissionais da comunicação, que até poderão fazer muito bem seu trabalho. É preciso mais, é preciso um pensamento sistêmico, holístico. Se a cultura empresarial não puder dar a devida importância à comunicação, haverá sempre um grande vácuo entre o profissional da área e o dirigente da empresa. E este pode ser o caminho do desastre. (TORQUATO, 1998, p.19)

Segundo Kunsch (1995), a comunicação interna de qualidade passa pela disposição dos dirigentes em abrir as informações; utilizando a verdade como norteadora das comunicações técnicas e normativas; pela rapidez e competência, pelo respeito à diversidade cultural e de valores individuais da equipe; pela implantação de uma gestão participativa; pela ampliação do uso da tecnologia da informação; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

O reconhecimento da chefia da Embrapa Cerrados de que empresas com práticas de comunicação interna eficazes têm menor rotatividade de pessoal, maior



comprometimento dos empregados e alcançam resultados financeiros melhores, conforme cita Yates (2006), serviu também de incentivo para implementar a Análise e Melhoria de Processos voltada para a comunicação interna da Embrapa Cerrados.

A metodologia de análise e melhoria de processos vem sendo compreendida e disseminada na Embrapa Cerrados desde 1998. A Embrapa Cerrados tem avançado em direção à gestão por processos utilizando duas estratégias prioritárias. A primeira caracteriza-se pela constituição de uma equipe de facilitadores da metodologia, responsável pela sua disseminação entre as equipes componentes de processos em melhoria. A segunda, diz respeito à liderança e execução do projeto “Preparação do Ambiente Institucional para Sustentar Iniciativas em Gestão por Processos em Unidades Ecorregionais”. Este projeto busca possibilitar um ambiente propício à efetividade para as iniciativas em gestão por processos nas Unidades da Embrapa que atuam no âmbito ecorregional, aprimorando a identificação e priorização de processos a serem analisados e melhorados.

O conteúdo deste trabalho é o resultado do trabalho conjunto do Comitê de Desenvolvimento Institucional e de representantes dos atores do referido processo, ao longo de 2006. Inicialmente, expõe a tentativa da equipe em compreender o processo, visto que a comunicação interna não se apresenta de forma normatizada e não possui um diagnóstico sistematizado de seus problemas e causas.

Embora seja utilizado o termo “comunicação interna”, há o reconhecimento de que o público interno da Embrapa Cerrados pode ser classificado como trabalhadores do conhecimento, sendo, portanto, cidadãos com redes de relações próprias, membros de diferentes organizações (Sindicatos, conselhos de classe etc.) e influenciados por fatores externos à empresa. Alguns autores, como Nassar (2000), enfatizam que trabalhadores do conhecimento exercem muitos papéis enquanto público e, para quem almeja comunicar eficazmente com os colaboradores, é importante compreender que a denominação “comunicação interna” é perigosa.

Os multiperfis dos colaboradores geram um desafio a mais para aprimorar as práticas de comunicação na empresa. Para Nassar (2000), o trabalhador do conhecimento adere aos objetivos e metas da empresa na medida em que é conquistado por sua identidade, missão e visão de futuro.

Para compreender melhor o processo de comunicação interna da Embrapa Cerrados, é apresentado, na tabela a seguir, o objetivo do processo, as práticas de



comunicação normativa da empresa, e a forma como o processo comunicativo ocorre na Unidade com seus respectivos produtos e clientes.

| TABELA 1. ESCOPO GERAL DO PROCESSO  |
|---|
| Nome do processo:<br><b>COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMBRAPA CERRADOS</b>   |
| Objetivo:<br>Coletar e divulgar notícias de interesse interno para melhorar o fluxo de informações, integrar pessoas e grupos e, assim, impactar positivamente no clima organizacional.   |
| Normas e procedimentos:<br>- Manual de identidade visual<br>- Manual de redação<br>- Política de Comunicação da Embrapa<br>- Position-Paper da Empresa<br>- Normas para utilização dos meios eletrônicos  |
| Início:<br>- Selecionar informação  |
| Conteúdo:<br>- Selecionar veículo<br>- Enviar informação por meio de reuniões específicas, matéria jornalística, correspondência interna, intranet, e-mail, alerta eletrônico, Ecofórum, PABX, mural ou reuniões gerais.                                    |
| Término:<br>- Feedback da informação  |
| Entradas:<br>- Informações relevantes para a Unidade  |
| Fornecedores:<br>- Coordenação técnica<br>- Chefia<br>- Colaboradores<br>- Parceiros<br>- Sede e outras UDs   |
| Saídas ou Produtos:<br>- Solicitação de serviços;<br>- Integração de pessoas/ equipes; e<br>- Notícias de interesse interno, por meio de: folder, mural, Jornal Cerrados Informa, Boletim Eletrônico Semanal, intranet, e-mails e correspondências físicas. |
| Clientes:<br>- Colaboradores da Embrapa Cerrados<br>- Parceiros da Unidade.   |

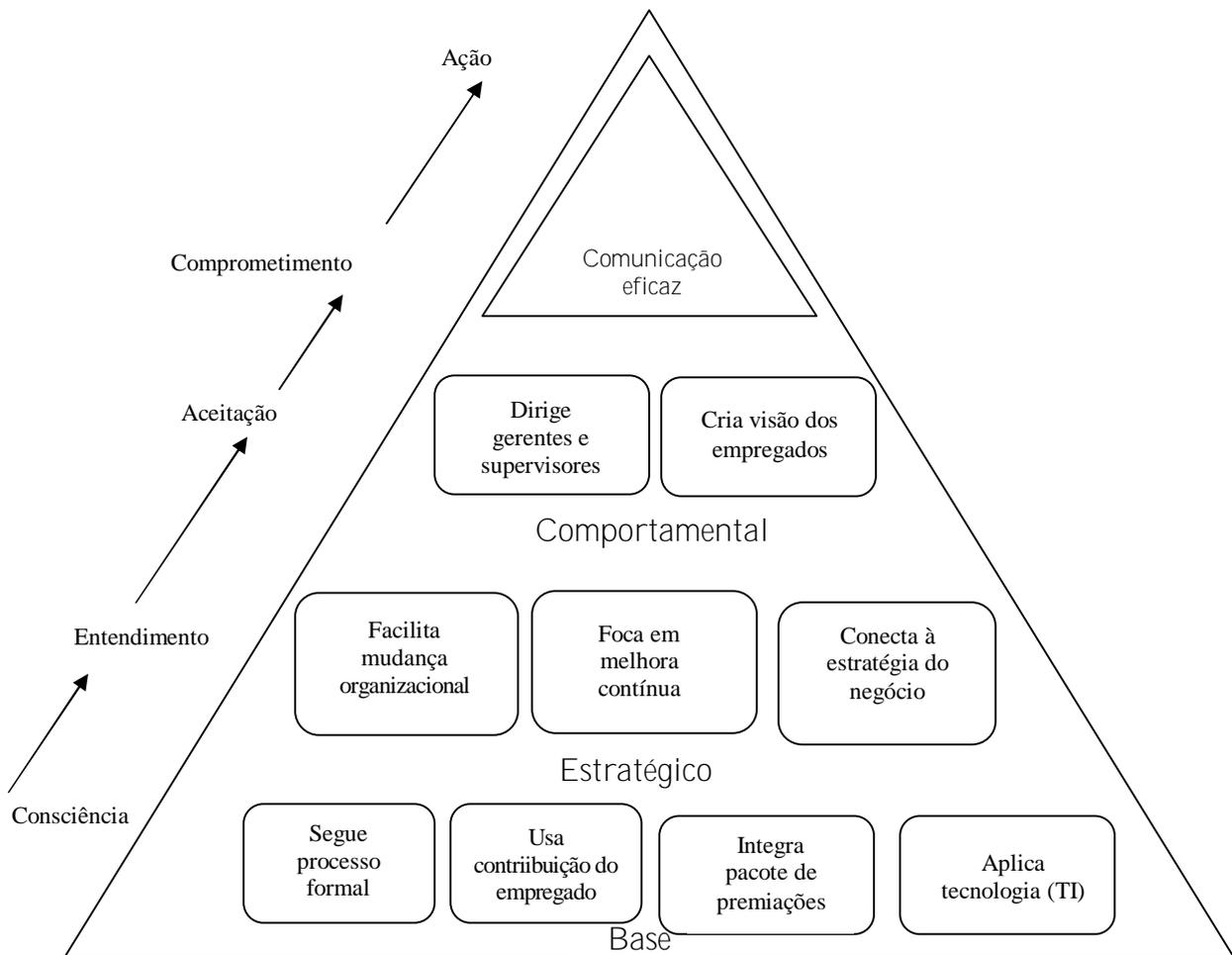
Fonte: Relatório de melhoria do processo de comunicação interna da Embrapa Cerrados (2007)

Em seguida, o artigo aborda a hierarquia da comunicação eficaz (YATES, 2006) e faz referência a conceitos de autores renomados. A identificação do problema e as ações desenvolvidas no sentido de buscar compreender os requisitos dos clientes e

elaborar/monitorar indicadores que meçam a satisfação destes requisitos são apresentadas posteriormente.

O artigo encerra-se com a apresentação de um plano de melhoria do processo na Embrapa Cerrados, com as soluções que estão sendo executadas. O trabalho também discorre sobre algumas lições aprendidas pela equipe ao longo da análise e melhoria do processo de comunicação interna, e faz algumas recomendações para a aplicação mais efetiva da metodologia na Embrapa Cerrados.

A hierarquia da comunicação eficaz



Tradução direta de Yates (2006, p. 74)

A figura acima exemplifica as oito áreas em que as organizações de excelência em comunicação interna conseguem destacar-se. São elas: educar os empregados sobre a cultura organizacional e os valores da empresa; ajudar os empregados a compreender o negócio; alinhar as ações dos empregados com as necessidades dos clientes; prover os



empregados de informações financeiras e objetivos; informá-los sobre a importância dos programas de premiação por mérito; explicar e promover os novos programas e procedimentos; integrar os novos empregados à organização; demonstrar liderança através da gestão durante mudanças organizacionais.

As áreas eleitas por Yates (2006) aplicam-se ao caso da Embrapa Cerrados. A Unidade da Embrapa adota programas de premiação por mérito e, anualmente, recebe novos empregados contratados por concurso público. As demais ações sugeridas podem ser praticadas em organizações de pequeno a grande porte, públicas ou privadas.

Ao lado da “consciência”, próximas à base da pirâmide, estão as quatro práticas de comunicação que servem de suporte para alcançar a comunicação eficaz. Para Yates (2006), é preciso estabelecer uma estratégia de comunicação coordenada, que inclua, por exemplo, encontros regulares entre chefes e supervisores para discutir questões da comunicação e oportunidades de ação. Outra prática da base, também citada por Clemons (2003), é incentivar a participação de todos os empregados e fomentar o diálogo, mesmo que seja para ouvir opiniões negativas.

Esta ação, em particular, estimula o sentimento de pertencimento nos empregados, condição para que haja fluxos de comunicação ascendentes e para alcançar o comprometimento da equipe. Lubbus (2003) cita, entre as atitudes comunicativas que o líder deve adotar, ter a habilidade de estimular o sentimento de pertencimento nas pessoas.

Ainda na base, a terceira prática refere-se à habilidade da organização em transmitir ao empregado que as compensações pelo cumprimento de suas funções vão além do salário e benefícios recebidos. Yates (2006, p. 75) destaca que “o ambiente de trabalho, a cultura da empresa, as oportunidades de desenvolvimento e treinamento” devem compor as compensações oferecidas pela empresa em troca do trabalho. Ainda segundo Yates (2006), os empregados devem ter conhecimento de como o comportamento e o cumprimento de metas afetam seus pacotes de premiações e a performance da empresa.

A aplicação da tecnologia da informação completa a base da pirâmide. Internet, Intranet, e-mail, blogs, programas para envio e recebimento de mensagens instantâneas permitem o fluxo de informações de forma rápida e econômica, além de contribuir para a interação entre empregados de setores distintos. Para Kallendorf (2001), a tecnologia da informação é uma facilitadora do fluxo de comunicação ascendente, como também,



torna mais fácil a missão dos gerentes compartilharem informações com os subordinados.

O nível estratégico apresenta os esforços que alinham a comunicação interna com os objetivos da organização. As ferramentas da comunicação são empregadas para facilitar a mudança organizacional (KITCHEN e DALY, 2002), focar no melhoramento contínuo e conectar os empregados à estratégia do negócio. Para facilitar a mudança, Yates (2006) sugere envolver o nível intermediário da hierarquia, composto por supervisores e gerentes, no início das mudanças para lidar com a resistência dos empregados e as preocupações, além de servir de guia para a adequação do comportamento necessária para efetivar as mudanças.

O foco em melhora contínua está relacionado a práticas para medir o impacto das ações de comunicação e manter a eficácia da comunicação interna. Complementando o nível estratégico, no qual já deve haver entendimento dos empregados sobre as práticas de comunicação, nas organizações de excelência em comunicação, os gerentes reconhecem o papel da comunicação em direcionar os comportamentos que dão suporte ao alcance dos objetivos. Organizações de excelência focam os esforços de comunicação na visão e metas da empresa para que os empregados permaneçam cientes do rumo a ser tomado (YATES, 2006).

Conforme destaca Torquato (1986, p. 31), “produzir aceitação, por meio de comunicação expressiva-emocional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação nas empresas”. Para Yates (2006), a aceitação é o último passo antes da organização conseguir o comprometimento dos empregados. A comunicação através dos gerentes e supervisores, vista como essencial para o sucesso da organização, tendo em vista que são estes líderes que têm contatos diários com os empregados, forma o nível comportamental ao lado da capacidade da organização expandir a linha de visão dos empregados.

Gray e Robertson (2005) salientam que existe uma forte correlação entre comunicação ineficiente dos superiores com baixos níveis de satisfação dos empregados. Yates (2006, p. 77) diz que empresas modelo tratam os gerentes como uma “audiência valiosa”. A informação deve chegar, inicialmente, ao corpo gerencial “para ser assimilada e transmitida aos demais de formas inovadoras”.

Estabelecer uma comunicação aberta com os empregados, em duas vias, e explicar de que maneira as atividades desenvolvidas afetam o desempenho da empresa contribuem para os colaboradores terem uma visão mais ampla sobre a atuação da

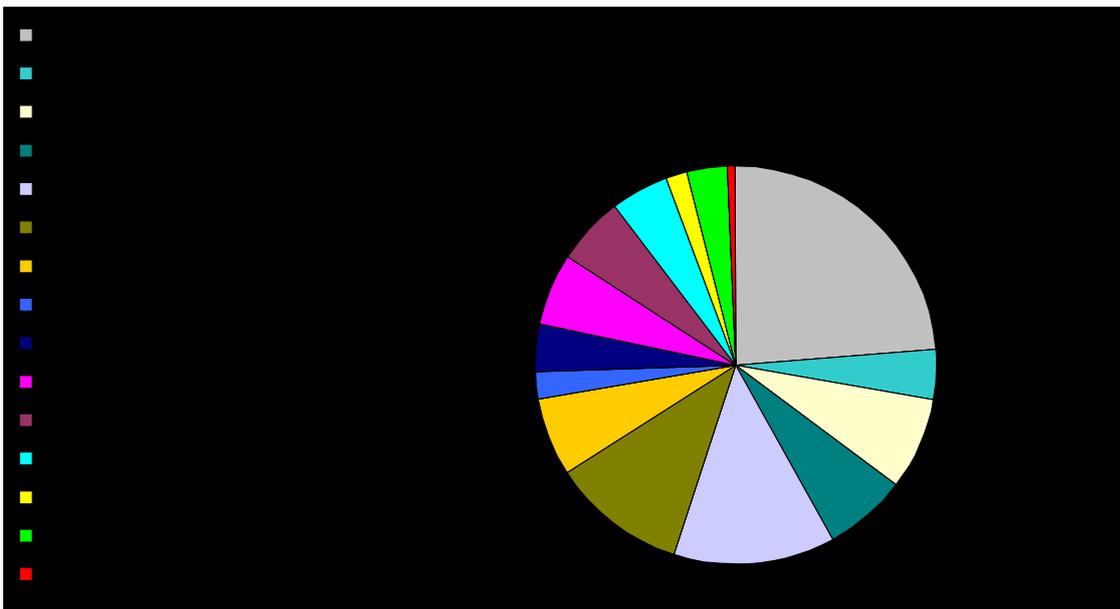
organização. Yates (2006) cita que as empresas de melhor desempenho em comunicação têm três vezes mais chances de compartilhar planos e metas com os empregados e são quatro vezes mais propícias a tornar público o *feedback* recebido dos clientes.

De acordo com Yates (2006), quatro áreas oferecem mais oportunidades para melhoramento contínuo. São elas: planejamento formal da comunicação; ferramentas para colher o *feedback* dos empregados; tecnologia da informação; e métodos para acessar o uso e a satisfação das práticas de comunicação em uso.

Para concluir, mesmo as empresas que desempenham as melhores práticas do mercado, podem continuar aprimorando a comunicação interna. Há sempre margem para implantar melhorias. O contínuo desenvolvimento tecnológico oferece oportunidades para inserir novas tecnologias nas práticas de comunicação interna e gera a necessidade de avaliação contínua das práticas adotadas.

#### Consulta aos empregados

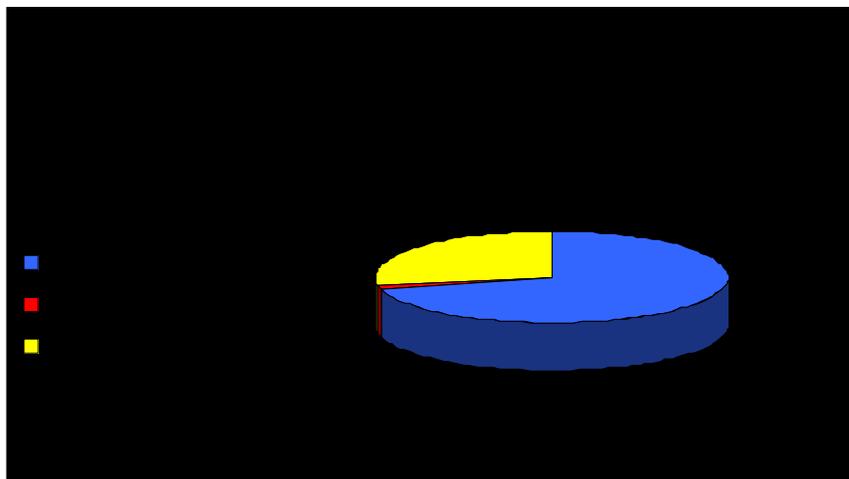
Para identificar quais os requisitos de satisfação dos atores do processo de comunicação interna da Embrapa Cerrados, foram distribuídos, aleatoriamente, cem questionários (Anexo) aos colaboradores selecionados. Foram recolhidos e tabulados 100% dos questionários, que apresentaram as informações ilustradas na figura a seguir.



Fonte: Relatório de melhoria do processo de comunicação interna da Embrapa Cerrados (2007)

Outros veículos citados, em menor proporção, foram conversas interpessoais e fax. A equipe diagnosticou, por meio de um brainstorming interno e da análise dos resultados da pesquisa com os clientes, que o problema do processo de Comunicação Interna da Embrapa Cerrados caracteriza-se por: comunicação interna ineficaz na coleta, discussão e divulgação de notícias de interesse interno, bem como na integração de pessoas.

Para surpresa da equipe, a satisfação dos empregados com a comunicação interna da Embrapa Cerrados está bem superior ao diagnosticado pelo questionário de clima organizacional, no mesmo ano. A justificativa para este resultado, solicitada na questão três do questionário, foi de que a maioria dos veículos de comunicação interna está atendendo as necessidades, apesar de serem necessárias algumas melhorias.



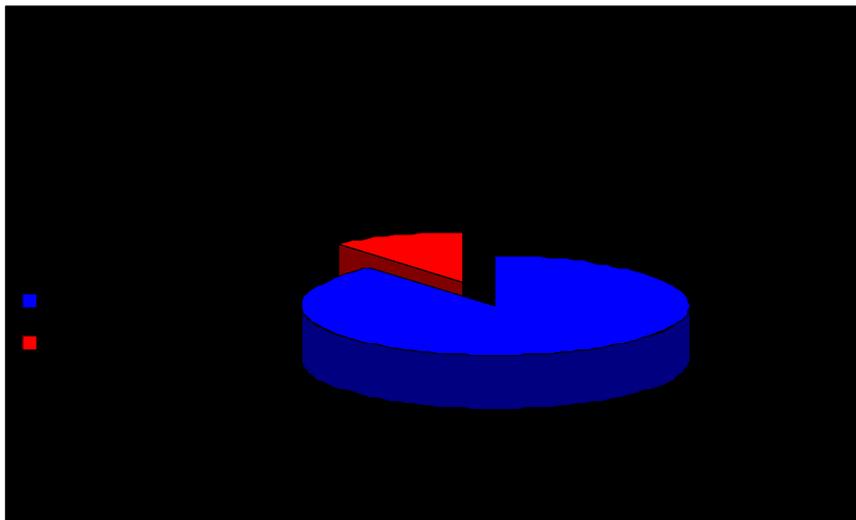
Fonte: Relatório de melhoria do processo de comunicação interna da Embrapa Cerrados (2007)

A distorção percebida pela equipe pode ser explicada pela presença dos entrevistadores na aplicação dos questionários, tornando alguns respondentes mais cautelosos em suas observações. Alguns autores de marketing, como Bayley e Nancarrow (1998), alertam para a ocorrência da chamada “Social desirable responding” (SDR) na aplicação de questionários de pesquisa com consumidores. A SDR é a tendência do consumidor buscar respostas socialmente desejáveis, mesmo que não reflita seu comportamento de compra. O mesmo desvio pode ocorrer com a aplicação de questionários em ambientes corporativos.

É importante mencionar, no entanto, que alguns veículos internos da Embrapa Cerrados, como o Cerrados Eletrônico (Boletim semanal) e o Cerrados Informa (Jornal bimestral) passaram por reformas visuais e de estilo nos anos de 2006 e 2007. As

melhorias implementadas nestes dois veículos podem ter colaborado para o aumento da satisfação com a comunicação interna como um todo.

Embora a maioria tenha demonstrado satisfação com os fluxos de comunicação descendentes, conforme ilustrado na figura a seguir, observa-se que o repasse de informações do superior imediato ainda pode ser melhorado por meio do estabelecimento de reuniões ordinárias semanais. Estas reuniões terão uma duração mínima de meia hora e máxima de duas horas, com a finalidade de torná-las mais produtivas.



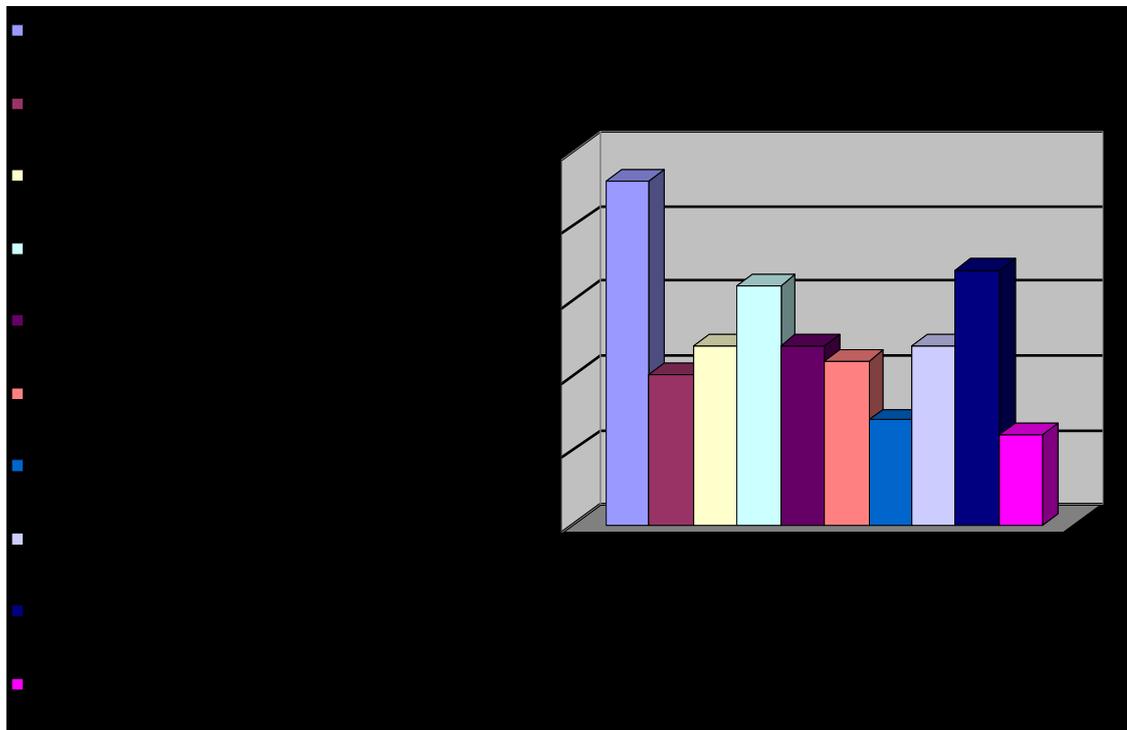
Fonte: Relatório de melhoria do processo de comunicação interna da Embrapa Cerrados (2007)

A equipe de melhoria entendeu que o requisito de satisfação mais relevante caracteriza-se por selecionar de forma adequada às informações enviadas por e-mail. Esta conclusão se deu por ser o e-mail o veículo mais utilizado pelos atores do processo, cuja principal reclamação residiu em seu uso indiscriminado, lotando as caixas postais da Unidade de mensagens consideradas inconvenientes para o veículo.

Considerando que a realização de dias de campos setoriais, bem como a disponibilização de bancos de dados de pessoal com foto e descrição de atividades são formas de integração, a equipe concluiu que atividades de integração também são requisitos prioritários, juntamente com o informativo diário.

Na questão cinco, foi solicitada a opinião do respondente para melhorar a comunicação interna. A maioria das manifestações girou em torno de melhor interação entre setores/ equipes da Unidade e maior compartilhamento de informações. Uma sugestão que chamou a atenção em várias manifestações foi a necessidade de melhoria

do relacionamento interpessoal dos empregados a fim de adotarem posturas mais acessíveis à comunicação.



Fonte: Relatório de melhoria do processo de comunicação interna da Embrapa Cerrados (2007)

#### Soluções sugeridas

Com base na análise das respostas obtidas com a consulta aos atores do processo e na discussão interna da equipe de melhoria, formularam-se soluções necessárias para resolver o problema e as causas identificadas. As soluções encontram-se descritas e priorizadas a seguir.

1. Melhorar a intranet para desafogar as caixas de e-mail. Criar um mural eletrônico contendo um cantinho para os aposentados se comunicarem com a unidade, uma seção de prosa e poesia, outra para cartões virtuais, uma seção de piadas, uma para ouvidoria, uma seção para o ombudsman, para eventos, para agenda programática de reuniões, para orações, para imagens, para reflexões, para aniversários, para a agenda de visitas institucionais, correntes, etc);

2. Criar na Intranet espaços para informações sobre equipes e pessoas. Este espaço deverá conter informações sobre os setores/ equipes da Unidade, como objetivos, planos de melhoria, fluxogramas, indicadores principais, etc. Também deverá conter informações sobre os membros destas equipes como dados cadastrais, foto, área de atuação, talentos, atividades desenvolvidas, entre outros;



3. Sensibilizar os colaboradores para utilização da intranet, por meio de divulgação em reunião geral, caixa de mensagens nas telas dos computadores e outros;
4. Criação de uma ouvidoria com cartilha para divulgação dos procedimentos de sua atuação;
5. Instalação dos programas necessários e treinamento para sua utilização, para a equipe de jornalismo;
6. Contratar novos empregados para o PABX, selecionando e treinando bem para dicação e redação;
7. Adquirir equipamentos novos para o PABX, como caixas de som e mesa telefônica que atenda aos requisitos: secretária eletrônica, identificador de chamadas, sistema de hotel para ligações interurbanas, (spots de pesquisa e de entretenimento);
8. Treinamento em Gestão Interpessoal para equipes;
9. Intensificação das atividades de qualidade de vida (café da manhã especial, dias de campo nos setores, criação de clubes de interesse, etc.);
10. Construção de um “Quiosque da Informação”, perto do restaurante, para disponibilizar folhetos, boletins, jornais, computadores, impressoras e informativos em geral para os colaboradores que trabalham no campo e que ficam em setores mais distantes. Divulgar e dialogar com este público para a efetiva utilização do quiosque;
11. Instalar SIGED em todos os setores, dando autonomia para todos os setores protocolarem suas correspondências no Sistema;
12. Normatizar a frequência de reuniões gerais e setoriais ordinárias no ano. Com um quantitativo mínimo de 2 reuniões gerais, 2 reuniões gerais extras para repasse de informações sobre as reuniões de chefes, 1 apresentação de resultados técnicos a cada 2 anos, 1 apresentação dos trabalhos desenvolvidos pelos estagiários por ano, reuniões bimestrais em setores e núcleos;
13. Reuniões gerais mais participativas;
14. Padronizar o uso de chancelas nos e-mails;
15. Desmembramento da equipe de informática do Setor de Informação, criando um setor específico para a equipe;
16. Contratação ou realocação de pessoal para agilizar o “Setor de Informática” a ser criado;
17. Investimento em infra-estrutura na plataforma de TI;
18. Elaboração de um manual de orientação para os estagiários de informática, a fim de minimizar os transtornos causados pela alta rotatividade destes estagiários;



19. Treinamento do pessoal de TI (suporte) em gestão e manutenção da rede;
20. Internalizar as normas, políticas e sistemas de informação por meio de manuais, cartilhas e de uma agenda de treinamento;
21. Criação de um procedimento de recepção de novos contratados;
22. Contratação de pessoas para o Setor de Recursos Humanos;
23. Remanejamento negociado para formação de equipes temporárias com aproveitamento de talentos para implantar estas soluções;
24. Compra de quatro murais padronizados conforme Embrapa;
25. Sensibilizar os colaboradores para serem mais proativos no envio de informações para matérias jornalísticas;
26. Dar autonomia para as secretárias da Chefia encaminhar informações diretamente à equipe executora, para agilizar a comunicação por correspondências;
27. Elaboração e distribuição de uma cartilha contendo orientações para reuniões produtivas;
28. Apresentação do Ecofórum aos núcleos, oferecendo treinamento. Divulgação por meio de caixas de texto nas telas de computadores;
29. Inclusão dos estagiários e bolsistas no acesso a intranet;
30. Treinamento de mídia aos colaboradores;
31. Inserir contador de acesso e pesquisa de satisfação na intranet;
32. Ampliação do cadastramento das equipes para requisição de material pela intranet;
33. Compra de máquina fotográfica digital profissional para a equipe de jornalismo.

#### Considerações finais

A metodologia utilizada mostrou-se eficiente na detecção dos problemas correntes observados na Comunicação Interna da Embrapa Cerrados.

A equipe entrevistada mostrou-se preocupada e interessada na busca e implementação de soluções a curto, médio e longo prazo, integrando e informando as pessoas da melhor forma. A equipe responsável pela análise e melhoria do processo teve um excelente entrosamento, facilitando, desta forma, a elaboração de possíveis soluções para os problemas levantados.

A equipe de melhoria acredita e espera solucionar os problemas identificados, e na medida do possível, antecipar as demais soluções propostas, no sentido de



proporcionar, com mais rapidez, o alcance efetivo dos objetivos propostos pelo processo de comunicação interna da Embrapa Cerrados, e conseqüentemente, oferecer maior bem-estar aos seus colaboradores.

#### Referências bibliográficas

BAYLEY, G. e NANCARROW, C. Impulse purchasing: a qualitative exploration of the phenomenon. *Qualitative marketing research: an international journal*, vol. 1, n. 2, 1998, p. 99 – 114.

CLEMONS, J. Avoiding a communication breakdown. *Black Enterprise*. Nova York: set. 2003, vol. 34, n. 2, p. 46.

DAMANTE, N. e LOPES, M. Nada substitui o diálogo. *Revista comunicação empresarial*. Março, 2003. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/rev\\_45\\_capa.htm](http://www.aberje.com.br/rev_45_capa.htm)>

GRAY, G. e ROBERTSON, L. Effective internal communication starts at the top. *Communication World*. São Francisco: jul, 2005. Disponível em: <[http://www.iabc.com/cw/private/pdf/2005/CW\\_JA05CEOCcommunication.pdf](http://www.iabc.com/cw/private/pdf/2005/CW_JA05CEOCcommunication.pdf)>.

KALLENDORF, C. Organizational success through instant communication. *Public Relations Tactics*. Nova York: mar. 2001, vol. 8, n. 3, p. 12 – 13.

KITCHEN, P. e DALY, F. Internal communication during change management. *Corporate Communications: and international journal*. Vol. 7, n. 1, 2002, p. 46-53.

LUBUS, C. Emoções na conta. In CARVALHO, Gumercindo. *Vida & Trabalho Melhor*, n. 188, Fevereiro, 2003, p. 29.

MEIRA, P. R. e OLIVEIRA, R. *Comportamento do Cliente*. Pelotas, EDUCAT, 2004.

NASSAR, P. O fim da comunicação interna. *Revista melhor vida & trabalho*, n. 162, dezembro, 2000. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=95](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=95)>.

TORQUATO, G. A evolução de uma ferramenta estratégica. *Estudos Aberje*. São Paulo, p. 19, 1998.

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

\_\_\_\_\_. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VAZ, Gil N. *Marketing institucional*. São Paulo: Pioneira, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: CORREA, Tupã (org.) *Comunicação para o mercado*. São Paulo: Edicom, 1995, p. 93.

YATES, K. Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of organizational excellence*. Vol. 25, n. 3, 2006.



Anexo

LEVANTAMENTO DOS REQUISITOS DOS CLIENTES DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMBRAPA CERRADOS

Número de matrícula: \_\_\_\_\_

1- Qual o veículo de comunicação interna que você mais usa? Indicar por ordem de prioridade de uso, sendo 1 o mais usado e 13 o menos usado.

( ) E-mail ( ) Boletim Eletrônico Semanal ( ) Mural ( ) Cerrados Informa ( ) Telefone ( ) PABX ( ) Auto-falante ( ) Memorando Circular ( ) Alerta Eletrônico ( ) Homepage ( ) Intranet ( ) Ecoforum ( ) Reuniões ( ) Nenhum deles ( ) Outros:

2- Esta satisfeito com estes veículos de comunicação interna? Assinale apenas uma das alternativas abaixo.

| Insatisfeito (1) | Pouco Satisfeito (2) | Satisfeito (3) |
|------------------|----------------------|----------------|
|                  |                      |                |

3- Justifique a sua resposta na questão (2).

4- O seu superior imediato compartilha as informações com a sua equipe? ( ) Sim ( ) Não  
Com que frequência? \_\_\_\_\_  
Sugestões:

5- Na sua opinião, o que é necessário para melhorar a comunicação interna na Unidade, incluindo a UEP/Tocantins?

6- Liste em ordem de prioridade (01 a 10) as suas preferências com relação a melhoria de processo na comunicação interna da Embrapa Cerrados.

| Ordem (1 a 10) | Atividade  |
|----------------|--|
|                | Elaboração de informativo diário   |
|                | Disponibilização de serviços de secretária eletrônica nos ramais                 |
|                | Disponibilização de banco de dados de pessoal com foto e descrição de atividades |
|                | Realização de dias de campos setoriais   |
|                | Atividades de integração de setores/grupos/UEP/Tocantins                         |
|                | Treinamento para condução de reuniões produtivas                                 |
|                | Reuniões (gerais e setoriais)  |
|                | Sipat (Semana interna de prevenção de acidentes no trabalho)                     |
|                | Criação de grupo de leitura (Excursões literárias)                               |
|                | Criação da rádio Cerrados (Entrevistas, contos, poesias, etc.)                   |
|                | Outros:<br>_____<br>_____  |

Caso necessário utilize o verso para registrar as suas sugestões.