



## **Diagnóstico da Comunicação Interna na Embrapa Meio-Norte<sup>1</sup>**

Maria Eugênia Ribeiro<sup>2</sup>; Renata Carla Mendes de Oliveira<sup>3</sup>

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa Meio-Norte

### **Resumo**

Esse trabalho tem por objetivo a realização de um diagnóstico participativo da Comunicação Interna na Embrapa Meio-Norte, Unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, com sede em Teresina – PI. Por meio dele, buscou-se conhecer a opinião dos empregados sobre o processo de comunicação interna existente na Empresa, com destaque para a avaliação do grau de satisfação com o Jornal Meio-Norte Informa, veículo *on line* de circulação diária. Para a realização do diagnóstico, foi entregue a todos os empregados questionário contendo questões abertas e fechadas. Os dados obtidos foram avaliados e agrupados em relatório que subsidiará a elaboração e implementação de um Programa de Comunicação Interna na Embrapa Meio-Norte.

### **Palavras-chave**

Diagnóstico; Comunicação Interna; Clima Organizacional.

### **Introdução**

A comunicação interna constitui uma ferramenta de motivação relevante para os empregados nas organizações modernas. Consciente da importância do processo de comunicação interna para as empresas, a Embrapa vem envidando esforços nos últimos anos para o fortalecimento dos fluxos e canais de comunicação interna em suas Unidades.

A Embrapa Meio-Norte contratou, em 2006, os serviços de uma empresa de consultoria para avaliar o sistema de gestão da Unidade e sugerir melhorias. O relatório da

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao Intercom Nordeste 2009, na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste.

<sup>2</sup> Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo e Especialista em Marketing, pela Universidade Federal do Piauí. Analista da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Embrapa Meio-Norte, Av. Duque de Caxias, 5650, CEP 64.006-220, Caixa Postal 01, fone (86) 3089-9226 sendo responsável pela elaboração de releases, entrevistas para o programa de rádio Prosa Rural e edição do Informativo Embrapa Meio-Norte. Experiência na área de Comunicação, com ênfase em Assessoria de Imprensa. E-mail: eugenia@cpamn.embrapa.br.

<sup>3</sup> Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas. Analista Embrapa Meio-Norte, Av. Duque de Caxias, 5650, CEP 64.006-220, Caixa Postal 01, fone (86) 3089-93330 da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, sendo responsável pela organização de eventos, elaboração do jornal interno Meio-Norte Informa, programa de rádio Prosa Rural e pelo Programa Embrapa Escola. E-mail: renata@cpamn.embrapa.br.



consultoria, efetuada no período de janeiro a março do referido ano, identificou as falhas na comunicação interna como um dos principais problemas.

Buscando identificar essas falhas, traçar um quadro mais completo da situação da comunicação interna, sugerir formas para aprimorá-la e fazer com que ela contribua para a melhoria do clima organizacional na Embrapa Meio-Norte, foi elaborado um projeto que tem como um dos planos de ação a realização de um diagnóstico participativo sobre a situação da comunicação interna na Unidade.

Nesse diagnóstico buscou-se conhecer a opinião dos empregados sobre o processo de comunicação interna existente na Empresa, com destaque para a avaliação do grau de satisfação com o Jornal Meio-Norte Informa, veículo *on line* de circulação diária.

### **Metodologia**

A pesquisa foi desenvolvida na Embrapa Meio-Norte, que tem em seu quadro 271 empregados distribuídos entre os Estados do Piauí e Maranhão, nos municípios de Teresina (sede), Parnaíba (Unidade de Execução de Pesquisas) e nas bases físicas de Castelo do Piauí, Campo Maior, São João do Piauí, Bom Jesus, Alvorada do Gurgueia, Santa Rosa, Balsas e São Luís. A aplicação dos questionários foi realizada no período de 28 de agosto a 04 de setembro de 2008.

O questionário, com questões abertas e fechadas, foi dividido em dois blocos: um relacionado à comunicação interna de uma forma geral e outro com questões específicas sobre o Jornal Meio-Norte Informa. Os questionários foram enviados aos setores por e-mail e também distribuídos em envelopes. Atenção especial foi dada aos empregados do Setor de Campos Experimentais (SCE) com dificuldade de leitura, os quais foram distribuídos em dois grupos, que responderam os questionários com o apoio de uma equipe formada por empregados da Área de Comunicação Empresarial (ACE) e do Setor de Gestão de Pessoas (SGP). Visando incentivar a participação desse grupo, serviu-se um café da manhã, nos dois dias de aplicação dos questionários. Os colaboradores do Setor de Serviços e Logística (SSL) responderam os questionários com o apoio do supervisor e de outros membros da equipe.

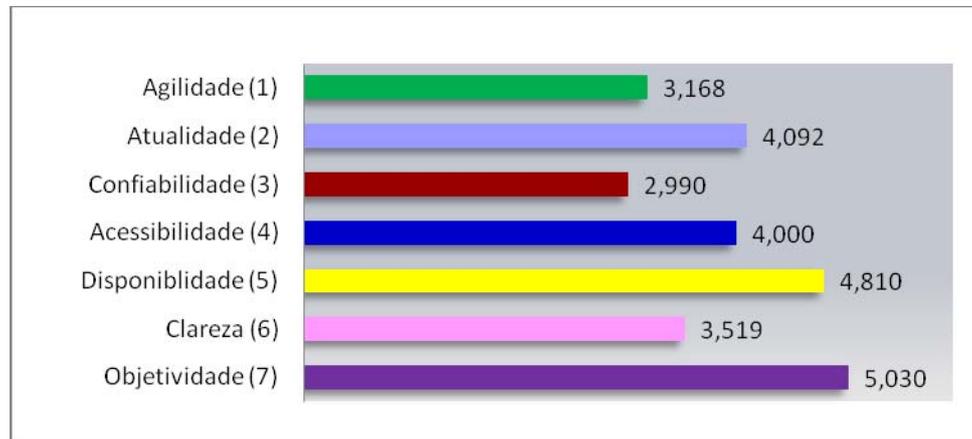
Seguiram-se, então, os procedimentos de análise desses dados, com vistas a elaborar um relatório que fundamentará a elaboração e implantação do Programa de Comunicação Interna da Embrapa Meio-Norte. Os dados levantados nos questionários foram analisados estatisticamente, através do software estatístico SAS (*Statistical Analysis System*).

## Resultados e Discussão

Foram distribuídos 214 questionários aos empregados da Embrapa Meio-Norte em atividade no período de aplicação, sendo que foram obtidas 159 respostas, o que representa 75% de retorno. As respostas obtidas são apresentadas e discutidas a seguir.

### 1. Expectativa em relação à Comunicação Interna

Para avaliar a expectativa dos empregados em relação à comunicação interna da empresa (questão 1), solicitou-se aos entrevistados que atribuíssem notas considerando a de valor 1 como a nota mais importante e 8 a de menor importância. A análise dos dados relativos às expectativas do empregado em relação à comunicação interna revelou que a confiabilidade foi a característica considerada mais importante (média de 2,99) pelos entrevistados. A outra característica que teve destaque foi a agilidade (média de 3,16) e em terceiro lugar ficou a clareza, com média de 3,51 (**Fig. 1.**). Esses dados revelam a necessidade e interesse dos empregados em terem acesso cada vez mais a informações corretas, claras e de forma rápida.

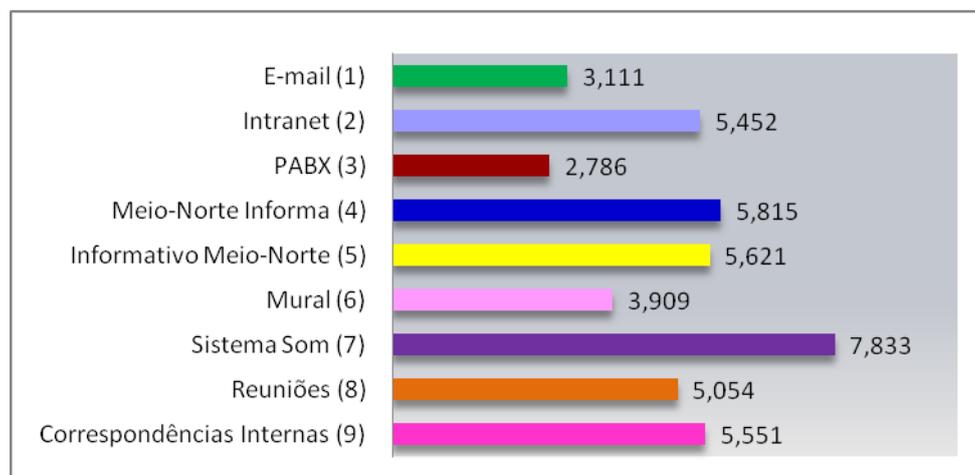


**Fig. 1.** Valores médios quanto à expectativa em relação à comunicação interna (nota 1 = mais importante; nota 8 = menos importante)

### 2. Veículo mais utilizado

Para essa questão, os entrevistados deveriam atribuir nota 1 para o veículo mais utilizado e 10 para o menos utilizado. Sobre qual veículo de comunicação é mais utilizado pelos empregados da Unidade, foi indicado o PABX (telefonia) como o mais usado (média 2,78), seguido pelo e-mail (média 3,11). O mural foi também apontado

como um dos principais veículos de comunicação (média 3,90). Esse resultado demonstra que a telefonia, o mural e o e-mail são os veículos que melhor agregam as características apontadas pelos entrevistados como essenciais para uma boa comunicação, que são confiabilidade, agilidade e clareza. Por outro lado, o sistema de som obteve a pior média (7,83). Isso é um reflexo direto das condições atuais do sistema de som que, como apontaram os entrevistados, encontra-se constantemente quebrado e não está instalado em todos os setores da Unidade, sendo restrito a um pequeno grupo de empregados (**Fig. 2.**).



**Fig. 2.** Valores médios quanto à utilização dos veículos de comunicação interna (nota 1 = mais utilizado; nota 10 = menos utilizado)

### 3. Problemas detectados nos veículos de comunicação interna da Unidade

Convidados a identificar os principais problemas dos veículos de comunicação existentes na Embrapa Meio-Norte, os empregados que responderam à questão listaram os principais entraves de cada veículo. O e-mail teve 29% de queixas referentes a problemas técnicos, sendo que dessas queixas, 26% de críticas se referem às mensagens não desejáveis enviadas por e-mail e 25% se referem à pouca acessibilidade a esse meio de comunicação. Essa última queixa se reflete mais notadamente nos empregados dos Setores de Campo e de Serviços e Logística, que não têm acesso a computador e internet.

Quanto à Intranet, 45% reclamaram da dificuldade de acesso, 23% queixaram-se da desatualização da mesma, 10% das críticas se referiram à lentidão e 10% aos problemas técnicos.



Em relação ao PABX, o veículo mais usado na Unidade, 28% informaram que uma grande dificuldade é a falta de treinamento e preparo dos telefonistas, 16% reclamaram da lentidão do serviço e outros 16% dos problemas técnicos do PABX.

Sobre o Informativo Meio-Norte, 44% criticam a pouca diversidade temática apresentada no jornal, 32% não sabem identificar o veículo, notando-se uma grande confusão entre o Informativo Meio-Norte (impresso) e o Meio-Norte Informa (on-line diário), e 15% acham que o jornal não é acessível a todos. O Meio-Norte Informa também recebeu, de 36% dos que responderam, críticas quanto à pouca diversidade temática, outros 26% comentaram que o jornal não é acessível a todos e mais 26% demonstraram confusão entre os veículos informativos.

O mural teve a desatualização apontada como maior problema por 49% dos que responderam, 20% reclamaram das informações sem critério de seleção colocadas no mural e 14% criticaram a poluição visual do mesmo.

Sobre as reuniões da Unidade, o grande destaque, com 53% das respostas foi para a falta de objetividade das mesmas, outros 17% ressaltaram que as reuniões demoram a acontecer, além de serem realizadas com pouca frequência e 14% criticaram os atrasos constantes das reuniões marcadas.

O item Correspondências só teve um tipo de crítica com representatividade suficiente, com 60% de queixas sobre a falta de agilidade do veículo.

Durante a análise, percebe-se ainda que a questão da acessibilidade das informações a todos os empregados foi um ponto evidenciado pelos participantes. Em todos os veículos a falta de acesso foi citada como problema, com destaque para os e-mails, Informativo Meio-Norte, Meio-Norte Informa e sistema de som. (**Tabela 1**).

| Problemas / Veículos     | E-mail | Intranet | PABX | Informativo Meio-Norte | Meio-Norte Informa | Mural | Som | Reunião | Correspondências |
|--------------------------|--------|----------|------|------------------------|--------------------|-------|-----|---------|------------------|
| Problemas Técnicos       | 29%    | 10%      | 16%  |                        |                    |       |     |         |                  |
| Mensagens não desejáveis | 26%    |          |      |                        |                    |       |     |         |                  |
| Não acessível a todos    | 25%    |          |      | 15%                    | 26%                |       | 48% |         |                  |
| Difícil acesso           |        | 45%      |      |                        |                    |       |     |         |                  |
| Desatualização           |        | 23%      |      |                        |                    | 49%   |     |         |                  |



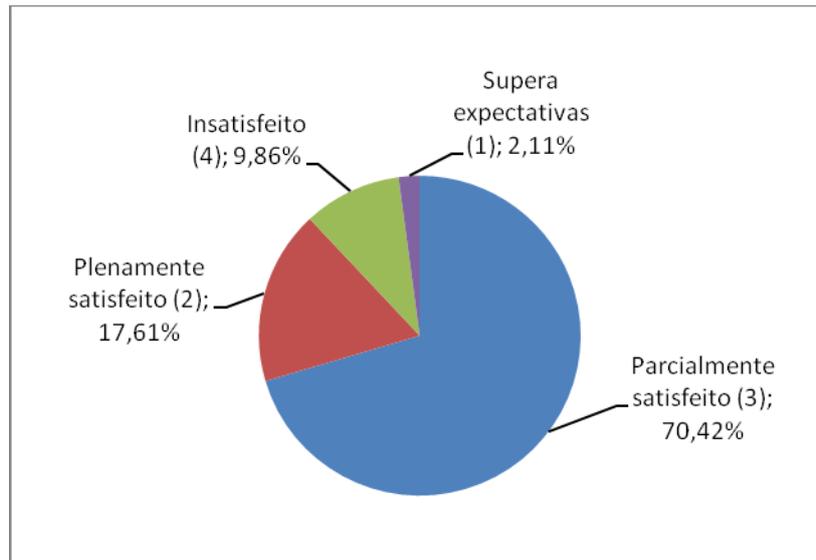
|                                      |  |     |     |     |     |     |     |     |     |
|--------------------------------------|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Lentidão                             |  | 10% | 16% |     |     |     |     |     |     |
| Falta de preparo dos telefonistas    |  |     | 28% |     |     |     |     |     |     |
| Pouca diversidade temática           |  |     |     | 44% | 36% |     |     |     |     |
| Confusão entre veículos informativos |  |     |     | 32% | 26% |     |     |     |     |
| Informações sem critério de seleção  |  |     |     |     |     | 20% |     |     |     |
| Poluição Visual                      |  |     |     |     |     | 14% |     |     |     |
| Não funciona                         |  |     |     |     |     |     | 49% |     |     |
| Falta de objetividade                |  |     |     |     |     |     |     | 53% |     |
| Demora a acontecer/poucas            |  |     |     |     |     |     |     | 17% |     |
| Atrasos constantes                   |  |     |     |     |     |     |     | 14% |     |
| Falta agilidade                      |  |     |     |     |     |     |     |     | 60% |

**Tabela 1.** Problemas detectados, em percentual, nos principais veículos de comunicação interna da Embrapa Meio-Norte. 2008.

#### 4. Grau de satisfação com a comunicação interna

Perguntados sobre o grau de satisfação com a comunicação interna na Unidade, 70,42% dos entrevistados afirmaram estar parcialmente satisfeitos, seguidos por 17,61% que informaram estar plenamente satisfeitos. Os insatisfeitos são 9,86% e apenas 2,11% afirmaram que a comunicação interna da Unidade supera as expectativas. Das pessoas que apresentaram justificativa para as respostas, 30% destacaram que a comunicação interna da Unidade deveria ter mais agilidade. 20% disseram que as informações devem ser acessíveis a todos e 17% ressaltaram a necessidade de melhoria nos equipamentos de som e informática como fator importante para o bom funcionamento da comunicação interna na Embrapa Meio-Norte.

As respostas a essa questão estão alinhadas com os principais problemas dos veículos de comunicação interna apontados pelos empregados, tais como a falta de agilidade no processo de correspondências internas, a falta de objetividade nas reuniões, o não funcionamento e falta de acesso ao sistema de som, a dificuldade de acesso à intranet, a pouca diversidade temática no Informativo Meio-Norte e a desatualização do mural (Fig. 3.).

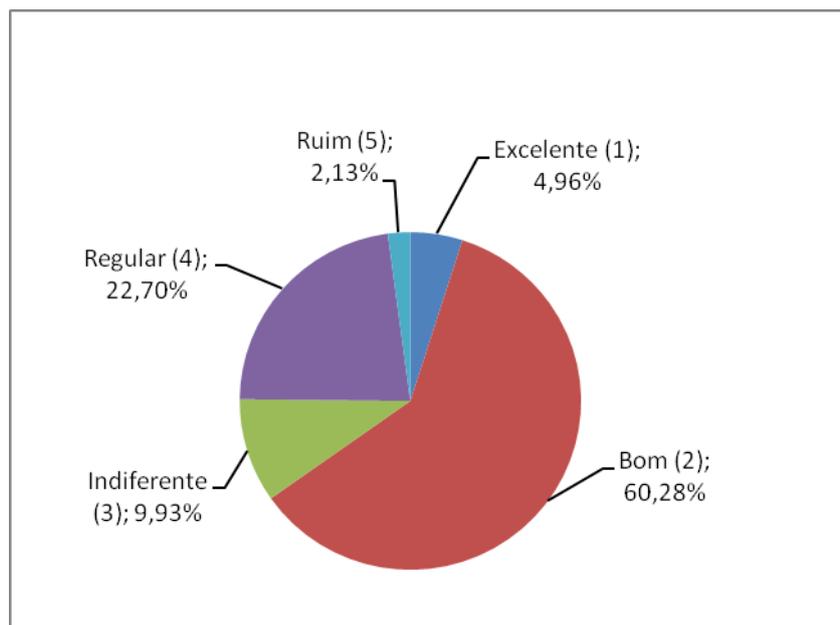


**Fig. 3.** Nível de satisfação do empregados com a comunicação interna da Embrapa Meio-Norte, 2008.

### 5. Avaliação do formato do Meio-Norte Informa

Nos questionamentos sobre o Jornal *Meio-Norte Informa*, quando perguntado sobre o formato do informativo, 60,28% responderam que consideram bom, enquanto 22,7% consideram regular. Já 9,93% são indiferentes, 4,96% o consideram excelente e 2,17% consideram ruim. Observa-se que a maioria dos entrevistados está satisfeita com o formato do jornal, que já foi reformulado duas vezes desde a sua criação, em 2006.

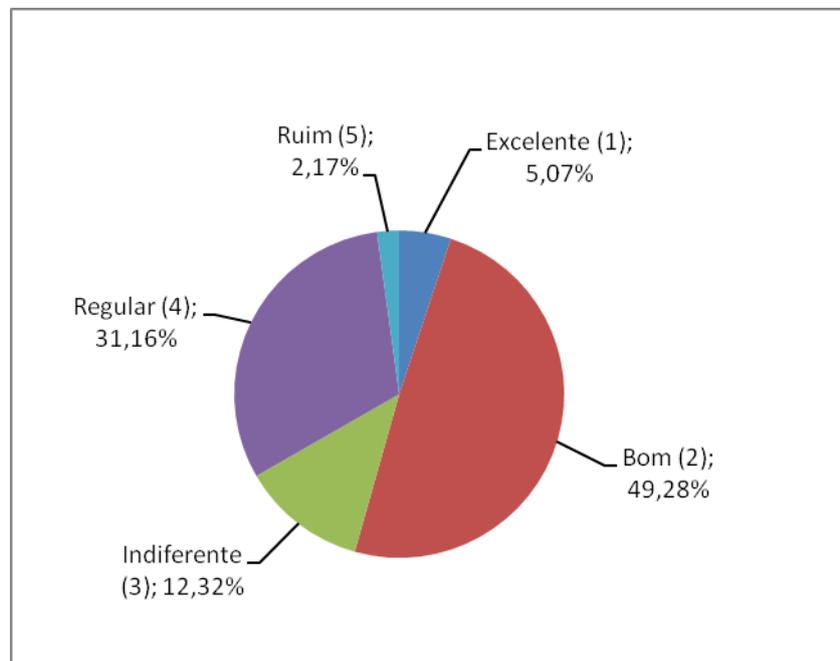
(Fig. 4).



**Fig. 4.** Nível de satisfação dos empregados com o formato do Jornal Meio-Norte Informa da Embrapa Meio-Norte, 2008.

### 6. Avaliação do conteúdo do Meio-Norte Informa

Quando perguntados sobre a qualidade do conteúdo do Jornal Meio-Norte Informa, 49,28% dos leitores consideraram que o informativo tem um bom conteúdo e 31,16% o consideraram regular. Já 12,32% são indiferentes, enquanto 5,07% acham o conteúdo excelente e 2,17% consideram o conteúdo ruim. Embora a maioria dos empregados tenha avaliado o conteúdo do informativo de forma satisfatória (regular+bom+excelente) ao apontar os problemas existentes nesse veículo (**Tabela 3**), 36% dos entrevistados indicaram a pouca diversidade temática como um dos pontos negativos do jornal (**Fig. 5**).

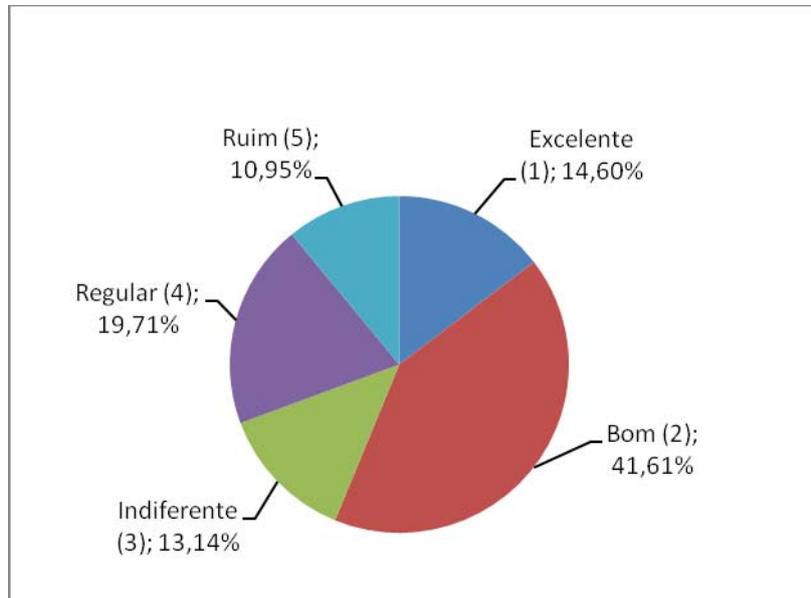


**Fig.5.** Nível de satisfação dos empregados com o conteúdo do Jornal Meio-Norte Informa da Embrapa Meio-Norte, 2008.

### 7. Avaliação da periodicidade do Meio-Norte Informa

Quanto ao período de distribuição do Jornal Meio-Norte Informa, que ocorre diariamente, 41,61% consideram bom. 19,71% consideram regular e 14,60% consideram excelente. Já 13,14% são indiferentes e 10,95% consideram ruim a periodicidade de distribuição do jornal. Os dados apresentados revelam uma forte

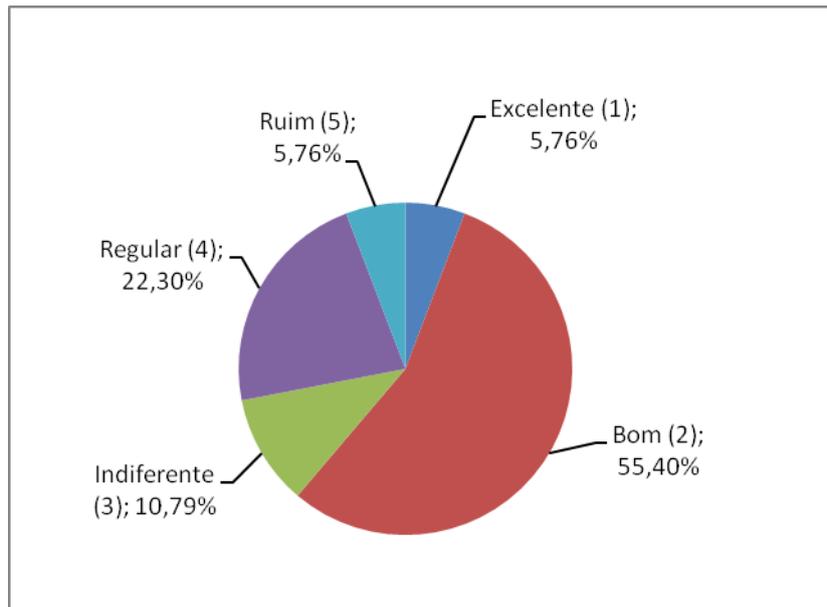
preferência por parte dos entrevistados pela veiculação de notícias diárias na Unidade (Fig. 6).



**Fig. 6.** Nível de satisfação dos empregados com a periodicidade do Jornal Meio-Norte Informa da Embrapa Meio-Norte, 2008.

### 8. Avaliação geral do Jornal Meio-Norte Informa

Sobre a qualidade do Informativo, de modo geral, 55,4% consideram bom. 22,3% consideram o jornal regular. 10,79% são indiferentes. 5,76% consideram o jornal excelente e 5,76% consideram ruim. Levando-se em conta que a maioria dos empregados espera que a comunicação interna seja confiável, ágil e clara, pode-se inferir que o informativo diário está em consonância com as expectativas dos entrevistados, já que obteve uma avaliação positiva de 61,16% dos mesmos (Fig. 7).

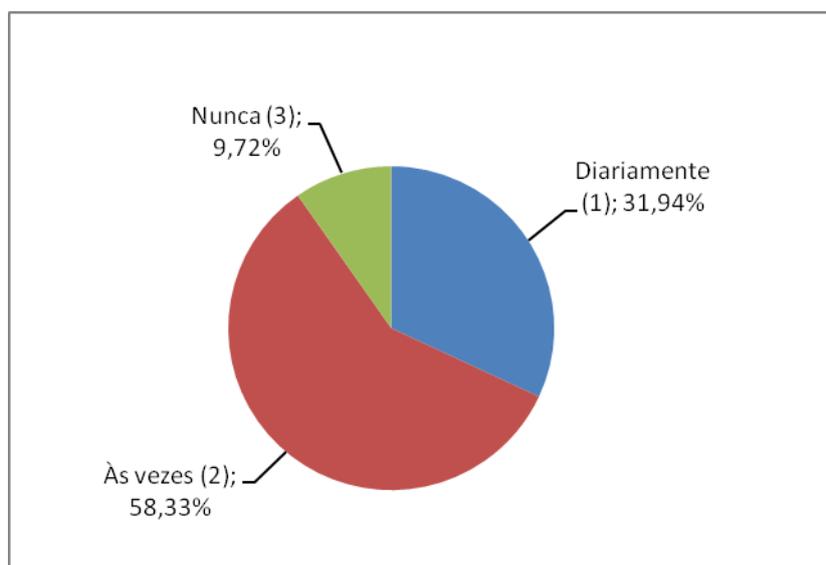


**Fig. 7.** Avaliação geral pelos empregados sobre o Jornal Meio-Norte Informa da Embrapa Meio-Norte, 2008.

### 8. Frequência de leitura do Meio-Norte Informa

Sobre a frequência de leitura do Jornal Meio-Norte Informa 58,33% disseram que lêem às vezes o jornal. 31,94% lêem diariamente e 9,72% não lêem nunca o informativo. Este resultado demonstra que a maioria dos empregados tem acesso ao informativo e que uma parcela considerável o lê todos os dias, reforçando a importância de se manter atualizada a divulgação de notícias na Embrapa Meio-Norte.

**(Fig. 8).**

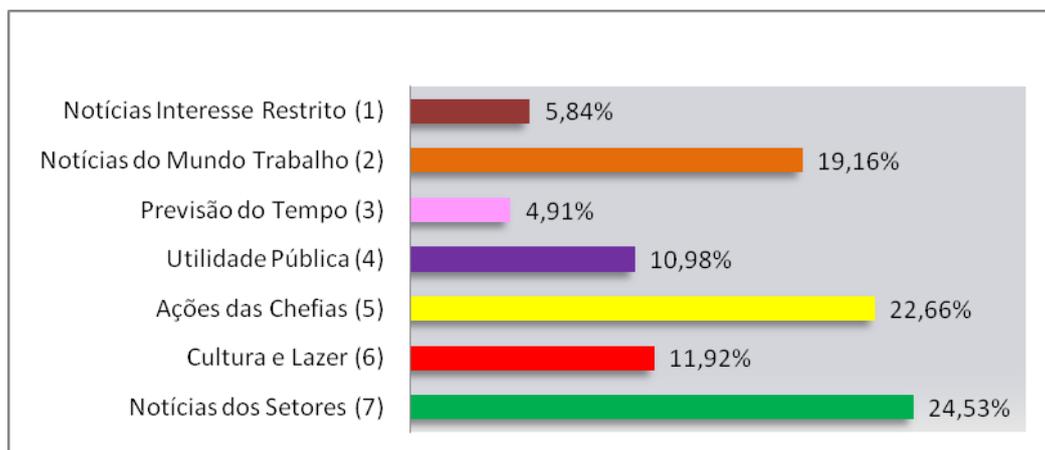


**Fig. 8.** Frequência de leitura do Jornal Meio-Norte Informa pelos empregados da Embrapa Meio-Norte, 2008.

### 9. Tipo de informação desejada no Meio-Norte Informa

Sobre o tipo de informação que desejam ler no informativo, 24,53% dos participantes gostariam de ver mais notícias dos setores e 22,66% se interessam pelas ações das chefias. Já 19,16% desejam ver mais notícias do mundo do trabalho, 11,92% têm interesse em cultura e lazer, 10,98% têm preferem assuntos de utilidade pública, 5,84% se querem ler notícias de interesse restrito e 4,91% tem interesse pela previsão do tempo.

Em relação à temática abordada no informativo diário, os empregados apontaram em duas outras questões (**Tabela 1 e Fig. 10.**) seu interesse em receber informações sobre o que ocorre na Unidade, de forma geral, com destaque para a ampliação dos temas abordados. Esse resultado está em acordo com dados levantados pela consultoria realizada em 2006, que destacou a falta de troca de informações entre os setores como ponto crucial para a melhoria do relacionamento entre as equipes das mais diversas áreas de atuação na Empresa (**Fig. 9.**).

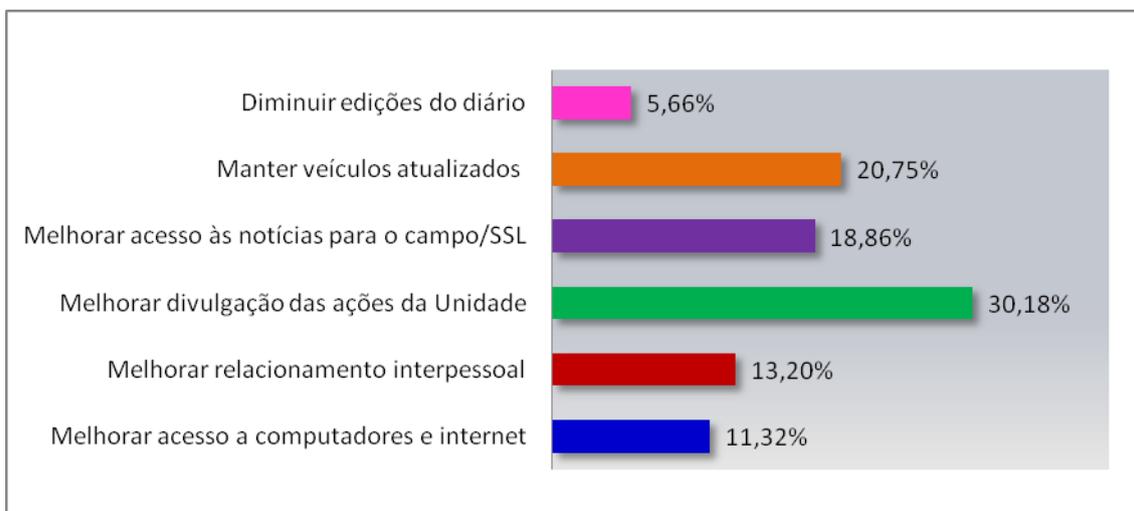


**Fig. 9.** Tipo de informação que os empregados da Embrapa meio-Norte desejam encontrar no Jornal Meio-Norte Informa, 2008.

### 11. Sugestões e críticas

Essa questão permitia aos entrevistados emitirem livremente a opinião sobre a situação da comunicação interna na Unidade, formulando sugestões ou críticas.

A principal sugestão apontada relaciona-se à melhoria da divulgação das ações da Unidade, por 30,18% dos participantes. Manter os veículos informativos (murais, jornais, etc.) atualizados foi apontado por 20,75% dos entrevistados e melhorar o acesso às notícias para o Setor de Campo e Setor de Serviços e Logística foi indicado como sugestão por 18,86% dos participantes (**Fig. 10.**).



**Fig. 10.** Sugestões apontadas pelos entrevistados ao questionário sobre satisfação dos empregados da Embrapa Meio-Norte ao processo de comunicação interna da Unidade, 2008.

### Considerações finais

Com a realização do diagnóstico, observamos que os empregados da Embrapa Meio-Norte esperam que a Comunicação Interna na Unidade seja confiável, ágil e que as informações sejam transmitidas com clareza.

Há uma consonância entre essa expectativa e os veículos que têm a preferência dos empregados (Telefonia, E-mail e Murais) e que agregam essas características apontadas pelos participantes.

Observa-se ainda, que a maioria dos entrevistados está parcialmente satisfeita ou plenamente satisfeita, demonstrando uma aprovação ao atual modo que a Empresa utiliza para comunicar-se internamente, embora ainda sejam necessárias ações para sanar os problemas apontados.



Outro aspecto analisado durante a pesquisa foi o grau de satisfação dos empregados com o Meio-Norte Informa, veículo de comunicação interna on line e de circulação diária. Os dados apresentados revelam que de uma forma geral os participantes estão satisfeitos com o veículo, levando-se em conta o formato, conteúdo e periodicidade, além da frequência de leitura.

Por outro lado, o maior número de críticas está relacionado à falta de acesso a alguns veículos, como Intranet, e-mails, Informativo Meio-Norte, Meio-Norte Informa e sistema de som. A pouca diversidade temática nos informativos também foi objeto de reclamações por parte dos empregados.

### **Ações estratégicas**

Baseado nas informações levantadas, observa-se que o processo de Comunicação Interna na Embrapa Meio-Norte necessita de aprimoramento para atender plenamente às expectativas e necessidades dos empregados.

De forma geral, será necessária, em médio prazo, a normatização do processo de Comunicação Interna, estabelecendo diretrizes norteadoras das ações na Unidade, tais como: a criação de um Comitê de Comunicação Interna, envolvendo empregados de todos os setores, inclusive das bases físicas situadas em locais de difícil acesso; e a elaboração de um Programa de Comunicação Interna, visando o estabelecimento de procedimentos para execução das ações de Comunicação Interna.

Como ações imediatas deve-se melhorar a divulgação das ações da Unidade, tornando a comunicação mais ágil, clara e confiável como desejam os empregados; manter os veículos de comunicação interna permanentemente atualizados e melhorar o acesso às notícias para os empregados dos setores de Campos Experimentais e de Serviços e Logística, que não acessam constantemente na internet.

### **Referências bibliográficas**

BERTUCCI NETO, Victor; FRAGALLE, Edílson Pepino; REIS, Ana Paula dos. **Instrumento de Avaliação para Otimizar a Comunicação Interna na Unidade de Trabalho**. São Carlos Embrapa, 1996. 8p. (Embrapa Instrumentação Agropecuária. Comunicado Técnico, 9).

ATHAYDE SOBRINHO, Candido; RIBEIRO, Valdenir Queiroz; DUARTE, Adão Ribeiro. **Qualidade das Tecnologias, Serviços e Produtos e Avaliação do Padrão de Atendimento da Embrapa Meio-Norte na Visão dos Clientes**. Teresina: Embrapa Meio-Norte, 1999. 7p. (Embrapa Meio-Norte. Documentos, 39).

EMBRAPA. **Política de Comunicação**. 2.ed. Brasília, 2002. 99p.