



## **Melhorias de processos, fluxos e canais para Comunicação Interna: uma análise de caso da Embrapa Caprinos e Ovinos<sup>1</sup>**

Adilson Rodrigues da Nóbrega<sup>2</sup>  
Embrapa Caprinos e Ovinos, Sobral, CE

### **RESUMO**

O artigo traz resultados preliminares da implantação do projeto “Comunicação Interna na Embrapa Caprinos e Ovinos - melhorias de processo, fluxos e canais”, implementado naquela unidade da empresa, situada em Sobral (CE). Na abordagem, estão presentes a caracterização de problemas de comunicação interna que originaram o projeto e a fundamentação teórica de suas ações, em alinhamento com ideias de orientação estratégica para comunicação interna e com valores e diretrizes para uma comunicação interna que se pretende eficiente, democrática e plural.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional, comunicação interna, *two-step-of-flow*

### **Introdução**

Em um contexto contemporâneo no qual a comunicação emerge com potencial para se colocar como protagonista na gestão e socialização do conhecimento, que características teriam uma comunicação interna conduzida de modo eficaz? A literatura recente na área de comunicação organizacional pode sugerir alguns indícios.

Wilson Bueno (2009) elenca tendências contemporâneas de mercado para as quais as organizações devem preparar respostas, em uma filosofia de gestão que pense a organização como uma interação complexa entre pessoas, cultura, mercado e sociedade. São elas: o declínio da “lealdade” dos funcionários em um mercado dinâmico, a redução de níveis hierárquicos e da liderança tradicional, a crescente segmentação de mercados e públicos, a necessidade de compartilhamento de informações de modo estratégico.

Este conjunto de transformações requer, segundo o autor, uma comunicação empresarial que seja cada vez mais aberta à inovação permanente, com tendência à participação democrática, ao diálogo e à criatividade. As formas de fazer tradicionais, privilegiando informativos internos estanques e comunicados burocráticos sobre

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 15 a 17 de junho de 2011.

<sup>2</sup> Analista do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Caprinos e Ovinos (Sobral-CE). Professor do curso de Administração de Empresas da Faculdade Luciano Feijão (Sobral-CE). Jornalista e mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará.



decisões já tomadas não mais estariam adequadas a uma contemporaneidade em que funcionários compartilham informações de modo ágil e interativo.

No contexto de uma “era do conhecimento”, em que este se torna um dos ativos mais importantes para gestão empresarial, André Guimarães e Sebastião Squirra apontam que a comunicação organizacional é

ferramenta fundamental para que as empresas e organizações consigam ser bem-sucedidas. As capacidades de compartilhamento, em tempo real, de mensagens e informações, e de conversão das informações em conhecimento são, na atualidade, as competências vitais para qualquer organização (GUIMARÃES & SQUIRRA, 2007, p. 46)

Tal contexto sugere que uma comunicação voltada para público interno possa incorporar valores como a participação (com canais abertos à participação deste público como protagonista), diálogo (com canais de *feedback* estabelecidos de forma permanente), democracia e socialização de conhecimento (incorporando os diversos segmentos componentes do público interno, sem exclusão).

Este artigo traz resultados preliminares da implantação do projeto “Comunicação Interna na Embrapa Caprinos e Ovinos - melhorias de processo, fluxos e canais”, implementado naquela unidade da empresa, situada em Sobral (CE). Liderado pelo autor deste artigo, o projeto teve início em maio de 2010, com atividades previstas até o primeiro quadrimestre do ano de 2013, com aprovação em edital interno da empresa para Comunicação Empresarial e financiado por recursos da Embrapa.

Na abordagem, estão presentes a caracterização de problemas de comunicação interna que originaram o projeto e a fundamentação teórica de suas ações, em alinhamento com ideias de orientação estratégica para comunicação interna e com valores e diretrizes para uma CI que se pretende eficiente, democrática e plural.

### **1) Caracterização do problema – diagnóstico e metodologia**

Com sede em Sobral (CE), a Embrapa Caprinos e Ovinos é uma das 45 unidades descentralizadas da Embrapa em território brasileiro. Em abril de 2009, período em que foi elaborado o diagnóstico sobre a comunicação interna na unidade, seu público interno era composto por 148 funcionários (27 pesquisadores, 26 analistas e 65 assistentes), 25 funcionários terceirizados e um total de 51 estagiários ou bolsistas – desde estudantes de nível médio até graduação e pós-graduação – perfazendo um total de 224 pessoas.

O diagnóstico dos problemas e uma proposta de soluções (que resultou no projeto “Comunicação Interna na Embrapa Caprinos e Ovinos - melhorias de processo, fluxos e



canais”) constou de três etapas. No primeiro momento, foram coletadas informações sobre as práticas já existentes de comunicação interna e seus atores envolvidos, por meio de entrevistas em profundidade com empregados da Área de Comunicação Empresarial - que também apontaram alguns gargalos nas práticas já adotadas.

Em uma segunda etapa, levantei, junto a setores específicos da unidade, alguns dos problemas observados em processos de comunicação interna. Consultei empregados das áreas de Negócios Tecnológicos (ANT), do Setor de Gestão de Pessoas (SGP), do Setor de Campos Experimentais e do Setor de Serviços e Logística, selecionadas por concentrarem a gestão e/ou produção da maioria dos processos ou canais listados no parágrafo anterior.

O diálogo com essas fontes me permitiu efetuar um *brainstorming*, que apontava alguns dos problemas e idéias para possíveis soluções. Foram apontadas dificuldades na comunicação com os assistentes dos campos experimentais; problemas no sistema de som; a necessidade de maior agilidade e eficiência nas informações em setores como a portaria e recepção; a carência de informações para segmentos do público interno, como os estagiários e bolsistas; necessidade de reformulação em alguns dos veículos de comunicação interna.

Com base em todas essas informações, parti para a terceira etapa: a realização de pesquisa junto aos colaboradores da unidade sobre os processos de comunicação interna. No período entre 4 e 26 de junho de 2009, foram distribuídas, via e-mail e cópias impressas, questionário (ver anexo do trabalho) mesclando questões abertas e fechadas, além de perguntas sobre os canais, processos e propostas de melhorias que permitissem usar a ferramenta de votação múltipla e identificar prioridades a serem estabelecidas.

No total, 71 colaboradores responderam ao questionário, por e-mail ou versão impressa. A pesquisa listava nove canais ou processos de comunicação interna<sup>3</sup> e pedia que o colaborador enumerasse, de 1 a 9, quais eram os que ele mais utilizava para comunicação interna na unidade. A técnica foi, portanto, a da votação múltipla, escolhida por “selecionar e priorizar problemas e causas que merecem atenção imediata, por afetarem mais intensamente o processo” (EMBRAPA, 2009, p.54).

Somadas as respostas, os canais/processos que tiveram menor soma de pontos evidenciam ser os de maior uso – uma vez que seriam citados mais vezes com as

---

<sup>3</sup> E-mail, telefone, reuniões, murais, ACE Informa (informativo eletrônico distribuído via e-mail), Intranet, sistema de alto-falante, Ruminando (*house organ* interno) e memorandos administrativos



pontuações mais baixas, que indicam preferência. O resultado foi: E-mail: 334, Telefone: 340, Reuniões: 345, Murais: 384, ACE Informa: 436, Intranet: 461, Alto-falante: 468, Ruminando: 476 e Memorandos: 530

A questão seguinte avaliou o grau de satisfação do colaborador com os processos de comunicação interna. Dos 71 pesquisados, 35 declararam estar “satisfeitos”, 15 “pouco satisfeitos”, 11 “muito satisfeitos” e 10 “insatisfeitos”. Embora uma primeira leitura possa indicar um resultado satisfatório, dada a maioria de “satisfeitos” (correspondente a praticamente 50% dos colaboradores pesquisados), é importante, a meu ver, observar com atenção que um somatório de “pouco satisfeitos” e “insatisfeitos” mostrou um total de 25 colaboradores, indicador significativo.

No mesmo questionário, uma nova questão no estilo votação múltipla, onde foram expostas doze propostas de melhorias, frutos de sugestões colhidas durante as entrevistas em profundidade com empregados de diversos setores. Os pesquisados assinalaram com números de 1 a 12 que sugestão identificava como prioridade.

As sugestões com menor soma de pontos foram as apontadas como prioritárias: Sistematização de ações para recepção de novos funcionários: 113 pontos, Capacitação para funcionários responsáveis pelo atendimento a clientes: 293, Criação de novos veículos de comunicação interna: 327, Sistemas de comunicação específicos para trabalhadores do campo: 335, Melhorias na sinalização dos setores da unidade: 350, Melhoria no sistema de alto-falante: 371, Reuniões gerais e setoriais com maior frequência: 383, Ações de integração para empregados: 386, Cartilhas de orientação: 403, Implementação de novos murais: 432, Quiosques da informação: 521, Som no ônibus de transporte dos empregados: 525.

O conjunto de informações levantadas convergia em alguns problemas: a existência de veículos de comunicação interna somente em formato eletrônico (Intranet e *house organ*<sup>4</sup> disponível somente na Intranet), que dificultavam ou impediam o acesso a empregados sem acesso a computadores; a limitação de acesso à Intranet a bolsistas e terceirizados, que resultavam no fato da unidade não contar com um canal de comunicação sequer para estes públicos; o isolamento de práticas de comunicação interna, mantidas somente por jornalistas e outros integrantes da Área de Comunicação Empresarial, sem interação com outros setores da unidade.

---

<sup>4</sup> Informativo para âmbito interno.



Os resultados mostraram ainda necessidade de reestruturação mesmo em canais já existentes: o *house organ* Ruminando, veículo que se pretende ser canal de comunicação interna por excelência, foi apontado como o segundo canal menos acessado pelos colaboradores. Tal quadro evidenciava necessidade de intervenção, não somente como remodelação de antigos canais, mas que resultasse em novas práticas, com uma comunicação interna alinhada a diretrizes estratégicas da empresa e a valores identificados por teóricos da comunicação organizacional como essenciais para esta modalidade. As ações do projeto voltadas para o atendimento a essas perspectivas serão elencadas a seguir.

## **2) Alinhamento com diretrizes estratégicas e valores de comunicação interna**

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) estabelece as principais premissas de sua política de comunicação em seu V Plano Diretor 2008-2011-2023 e em publicações específicas como a Política de Comunicação da empresa. O Plano Diretor aborda o processo de comunicação na sua diretriz número 8, que defende o fortalecimento da “comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação” (EMBRAPA, 2008, p. 27).

A esta diretriz estão associadas cinco estratégias - número 26 a 30 - das quais três fazem referência a processos pertinentes à comunicação interna. São elas:

- 26 – Aprimorar fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse
- 27 – Monitorar sistematicamente o ambiente interno, a imagem e as percepções públicas sobre temas estratégicos da Embrapa, de modo que isso contribua para a sustentabilidade institucional (...)
- 30 – Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna, com o intuito de criar um ambiente cooperativo e de livre circulação de idéias (idem, p. 27)

Percebe-se, então, a intenção de monitorar ambiente interno e promover uma comunicação interna com a finalidade de manutenção de um clima organizacional produtivo (“ambiente cooperativo”) e democrático (“livre circulação de idéias”).

Em seguida, ao determinar as estratégias prioritárias e subestratégias para a diretriz número 8, o Plano coloca para a estratégia associada 26 a necessidade de “ampliar a participação dos empregados no processo de comunicação pelos meios já desenvolvidos”. Já para a estratégia de número 30 – a de maior pertinência com os processos de comunicação interna – observam-se as seguintes estratégias



- Desenvolver ações de monitoramento das percepções do público interno
- Desenvolver mecanismos de comunicação que estimulem a participação e o empenho dos empregados nos programas conduzidos pela Empresa
- Estimular fluxos de comunicação que promovam a interação entre dirigentes, empregados e Unidades.
- Promover maior integração entre as equipes de comunicação na Sede e nas unidades descentralizadas. (ibidem, p.43)

A Política de Comunicação da Embrapa também menciona a necessidade da participação dos empregados e da pluralidade na condução das políticas de comunicação. Ao enumerar os valores da comunicação empresarial, a obra diz que “a comunicação deve privilegiar o envolvimento dos empregados, parceiros e clientes, garantindo e estimulando sua participação na tomada de decisões (EMBRAPA, 2002, p.31).

O viés estratégico da comunicação interna também surge na menção aos objetivos específicos, diretrizes e procedimentos específicos da comunicação empresarial na Embrapa. Como objetivos, o documento aponta:

- Criar e consolidar fluxos de comunicação que promovam a interação entre a direção da Empresa, o staff técnico e gerencial e demais empregados, estimulando a participação de todos e potencializando a realização pessoal e profissional (...)
- Internalizar a idéia de que a interação com os públicos de interesse, interno e externo, é vital para o processo de sustentabilidade institucional. (idem, p.33)

Com igual ênfase, a comunicação interna aparece como diretriz específica:

A Embrapa deve buscar, em todas as ações e produtos que integram a comunicação interna, estimular a participação de seus empregados de qualquer nível funcional ou hierárquico, criando um ambiente favorável para a livre circulação de idéias (ibidem, p. 37)

A empresa já possui veículos de comunicação interna de circulação nacional, como o jornal Folha da Embrapa (distribuído via correios para as unidades descentralizadas da empresa em todo o país e para endereço residencial de empregados), o informativo eletrônico todos.com (acessível pela Intranet corporativa), além de possuir um Plano de Comunicação Interna e contar com facilitadores para esta modalidade de comunicação em suas unidades centrais e descentralizadas no Brasil. Cada uma das unidades possui, ainda, autonomia, para criar veículos próprios e adotar ações e projetos específicos – caso deste, em análise.



Ao observar tais requisitos, percebe-se também sintonia com o que teóricos da área de comunicação organizacional ponderam, quando ressaltam o papel estratégico da comunicação interna para que empregados assimilem valores da empresa e a sua cultura organizacional. Gaudêncio Torquato do Rego, por exemplo, coloca como “missão básica” da comunicação interna “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços” (REGO, 2002, p.54).

A comunicação interna é tratada por alguns desses autores como instrumento de apoio à gestão e como ferramenta importante para que seu público tenha a percepção e construa a própria representação da organização a qual pertence – com elementos como missão, valores e diretrizes sendo assimilados pelo fluxo de informações desta modalidade de comunicação. Conforme João José Curvello, a comunicação

tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução (CURVELLO, 2008, p.5).

Prestar apoio à integração de novos empregados e bolsistas e favorecer iniciativas de integração àqueles já presentes no quadro da Embrapa Caprinos e Ovinos foi, portanto, uma das prioridades elencadas no projeto. Duas cartilhas específicas, uma para empregados e outra para bolsistas e estagiários foram produzidas e tiveram cópias já distribuídas. O objetivo foi disseminar valores e missão da empresa, assim como municiar estes públicos de informações básicas para facilitar sua integração.

Para os novos contratados do concurso público realizado pela empresa em 2010, a cartilha disponibiliza informações sobre direitos e deveres, benefícios funcionais e um guia de como solicitar os serviços tidos como mais requisitados na unidade. Para bolsistas e estagiários, estão presentes informações sobre orientações de trabalhos acadêmicos, prestações de contas de atividades de pesquisa, entre outras. Durante a vigência do projeto, serão produzidos, ainda, materiais informativos sobre programas de qualidade de vida já existentes na empresa, como o Saber Viver, de combate e prevenção ao alcoolismo.

A democratização da informação em âmbito interno também é foco de preocupações no projeto. Bolsistas de graduação e pós-graduação, que antes tinham acesso restrito às informações por não terem conta de e-mail nem acesso à Intranet, foram contemplados com um cadastro de seus e-mails pessoais, para o qual é enviado o



novo *house organ* da unidade, o Gestão em Ação – cuja linha editorial será detalhada ainda neste artigo – em formato PDF.

Os empregados lotados em campos experimentais, que também não tinham acesso aos veículos de comunicação em meio eletrônico - ou por não terem acesso a computador em seus setores ou por não dominarem a linguagem de acesso a Internet – foram beneficiados com murais em casas de apoios próximas a cada um dos campos, para uma circulação de informações noticiosas em tempo mais rápido com maior proximidade de seus ambientes de trabalho.

É, aliás, essa “rede” de murais em diversos ambientes de trabalho na Embrapa Caprinos e Ovinos que permite, também, uma experiência de conceder a esses empregados, assistentes de campo, uma progressiva atuação como protagonistas na comunicação, com construção da informação e fornecimento de *feedback*.

Uma comunicação interna marcada pela possibilidade de participação de empregados como atores ativos, protagonistas, é ponto de convergência entre diversos autores da comunicação organizacional. Curvello, por exemplo, reforça que:

(...) uma comunicação interna eficaz é aquela que (...) mobiliza todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação. (...) É preciso sensibilizar todos os segmentos para a importância de manter relações transparentes e honestas com os diversos públicos e disseminar a visão de que a comunicação é responsabilidade de todos, não só da área técnica ou de uma empresa prestadora de serviços especializados (op. cit. pp 8-9)

Assim, a prática de comunicação superaria a dinâmica tradicional, que prioriza o fluxo descendente de comunicação (informações provenientes dos quadros mais elevados da hierarquia, transmitidas de forma direta ou mediadas por profissionais de comunicação), para dar vez ao fluxo classificado como “transversal”, com equilíbrio e coexistência dos fluxos descendente, ascendente (comunicação dos quadros subordinados para suas chefias) e lateral (entre empregado de mesmo nível hierárquico). Como ressalta Margarida Kunsch:

Uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações. Essas organizações, por incentivarem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir. É o fluxo transversal ou longitudinal, que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. Trata-se da comunicação transversal, que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais (KUNSCH, 2003. p.86)





Na tentativa de adotar ações para descentralizar a produção e o fluxo de comunicação, foi adotada a experiência de fazer com que os próprios empregados de campo possam determinar o conteúdo para os murais de seus setores, alimentá-los com informações e servirem de canal de contato entre seus colegas de setor e a equipe de Comunicação da Embrapa Caprinos e Ovinos, como forma inclusive de fornecer retorno (*feedback*) sobre a recepção desta informação lá disponibilizada. A cada mês será realizada reunião de interação com esses multiplicadores, para que a equipe de Comunicação possa ter esse retorno em prazo considerado razoável.

Como forma de selecionar os empregados responsáveis por liderar esse processo de construção da informação nos murais, foram realizadas oficinas piloto em três dos campos experimentais da unidade, para que fosse discutido o conteúdo de forma diferenciada em cada um dos setores e que a própria equipe indicasse empregados que julgassem com competências para executar este trabalho. Além da tarefa de alimentação dos murais, neste primeiro momento eles ficam também responsáveis por atividades como a leitura de notícias para os colegas com menor nível de escolaridade.

A partir daí, foi adotada uma sistemática de difusão de informações a esses multiplicadores, em metodologia que assimila a noção teórica do fluxo de comunicação em dois níveis (*two-step flow*) de Katz e Lazarsfeld, considerando esses empregados como líderes de opinião, dentro da teia de relações sociais formatada entre eles e seus colegas, “pela mediação que os líderes exercem entre os meios de comunicação e os outros indivíduos do grupo” (WOLF, 1995, p. 47). A metodologia, porém, vai mais além, abrindo espaço para que esses mediadores também tragam o *feedback* aqui já citado.

Consta como perspectiva do projeto que, ao longo dos próximos anos, com a instalação de equipamentos para acesso à Internet em todos os campos experimentais, os empregados adquiram uma progressiva autonomia para a alimentação desses murais e para a troca de informações. Para 2012, está prevista ainda a realização de um curso de informática básica para inclusão digital deste público.

Mudanças também foram implementadas na tentativa de aperfeiçoamento dos veículos de comunicação já existentes na Embrapa Caprinos e Ovinos. O antigo *house organ* Ruminando, quinzenal e com publicação somente pela Intranet, deu lugar ao Gestão em Ação, de periodicidade semanal e veiculado em formato de arquivo PDF via lista de e-mails de todos os empregados, bolsistas, terceirizados e afixado nos murais. O



sistema de som ambiente que apresentava problemas técnicos e era utilizado somente para avisos, foi reformado com novos equipamentos e a partir de maio de 2011 deverá ser usado para novas finalidades, incluindo um informativo radiofônico interno. Também, neste mesmo ano, será iniciado processo para reformulação da Intranet da unidade, de modo a comportar também conteúdo noticioso.

Essa estratégia corresponde a premissa defendida por autores como Bueno (2009), que defende a diversificação de canais de comunicação interna quando há uma respectiva diversificação de públicos. Assim, *house organ*, rádio e Intranet corresponderão a um composto de veículos voltados para uma expectativa de garantir informação em diferentes meios.

A linha editorial das publicações, em especial o *house organ* Gestão em Ação tende também a se modificar, incorporando colaborações de empregados com colunas e outros espaços, facilitando o que autores como Rego apontam como “projeção” do trabalhador: o reconhecimento de seu papel e suas atividades no veículo de comunicação da empresa, colaborando até mesmo para sua produtividade

Para o trabalhador, a publicação interna é um instrumento de satisfação e projeção (...). Lendo-a, o trabalhador pode formar um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas atividades operacionais. Assim, a empresa tem em mãos um instrumento de estímulo funcional, que pode ser transformado no porta-voz dos benefícios, promoções, serviços sociais e no melhor meio para o estreitamento das relações humanas. Sob todos os aspectos, a publicação interna desempenha um papel de grande importância dentro da política de produtividade. (REGO, 1987, pp. 47-48)

O objetivo de proporcionar essas possibilidades de participação (sendo multiplicador de comunicação nos campos, colunista do *house organ*, sugerindo pautas) permite vislumbrar uma comunicação interna em que, caso efetivamente implementada, cada empregado da Embrapa Caprinos e Ovinos se sinta também participante do processo, inclusive com responsabilidades em seu sucesso ou fracasso.

Por fim, o projeto prevê duas sondagens, utilizando metodologias semelhantes à do diagnóstico (com pesquisa de opinião) uma no segundo semestre de 2011 e a outra no mesmo período em 2012, para avaliação dos rumos da comunicação interna ao longo do processo.

## **Considerações finais**



O desafio maior que se coloca não somente à Embrapa Caprinos e Ovinos, mas à comunicação interna das organizações brasileiras de forma geral, será a de intensificar a geração de oportunidades para o protagonismo de seus empregados na produção de informações. Assim, há a efetiva chance de consolidar o protagonismo do público interno na comunicação, tornando a comunicação interna realmente plural e multidirecional e não somente a comunicação unidirecional e verticalizada presente em modelos que já não correspondem às demandas informativas da sociedade atual.

Efetivar, então, uma cultura de diálogo e transparência que permita a pluralidade de opiniões também é uma demanda urgente. Somente reformular veículos e garantir uma maior disseminação de informações não garante a melhoria almejada nos processos de comunicação interna, pois ela pode permanecer focada somente em fluxos descendentes de comunicação, sem contato com as reais demandas informativas dos empregados e reduzindo a possibilidade de que eles se sintam presentes na comunicação.

Atingir tal nível de transparência e democracia parece ser desafio a ser incorporado pelas organizações públicas que desejam modernizar seus processos de gestão. Autores apontam entraves a serem superados, como a estruturação excessivamente burocrática para que a comunicação interna no serviço público chegue aos padrões desejáveis. Curvello cita duras críticas ao padrão de comunicação pública interna nas organizações nacionais:

A empresa privada com a pior Comunicação Interna será sempre muito superior à comunicação do governo com seus funcionários. Não há estratégia, programas motivacionais consistentes para o funcionário público. Normalmente, o governo se comunica com seus funcionários através da imprensa (NEVES apud CURVELLO, op. cit., p. 4)

Bueno é ainda mais abrangente em sua crítica e atribui às organizações privadas a mesma deficiência relacionada à comunicação interna – sem deixar de vincular o problema à cultura organizacional autoritária nas gestões:

(...) infelizmente, para boa parte das organizações, a gestão continua sendo autoritária, com pouco incentivo à participação (...) desestímulo à divergência de idéias e opiniões (...). Nossas organizações, com raras exceções, continuam dinossáuricas em termo de gestão de pessoas e de comunicação interna, essa então a prima pobre da comunicação organizacional (BUENO, op. cit. online)

Para os próximos meses, os desafios serão o de não somente consolidar a implementação de melhorias na Embrapa Caprinos e Ovinos, mas de fazer com que os



canais, fluxos e processos sirvam de ferramentas para uma comunicação interna baseada em necessidades reais, transparente e permanentemente aberta à pluralidade.

## **Bibliografia**

BUENO, W. C. **A comunicação interna e a arte de vestir a camisa**. Disponível em: <http://portalimprensa.uol.com.br/colunistas/colunas/2009/03/23/imprensa388.shtml>.

Acesso em: 7 maio 2009

CURVELLO, J. J.. **A dimensão interna da comunicação pública**. In: XXXI INTERCOM Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação e VIII NUPECOM, Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, Natal: set. 2008.

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Estratégia. **Análise e melhoria de processos da Embrapa: manual de uso**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Gestão e Estratégia. **V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023**. Brasília: Embrapa, 2008.

\_\_\_\_\_. Assessoria de Comunicação Social. **Política de Comunicação**. 2ª ed. Brasília: Embrapa, 2002.

GUIMARÃES, A. S. & SQUIRRA, S.. **Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica**. Porto Alegre: Revista FAMECOS, nº 33, ago. 2007.

KUNSCH, M.. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

REGO, F. G. T. do. **Cultura – Poder – Comunicação – Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_. **Jornalismo empresarial: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1987.

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

WOLF, M.. **Teorias da Comunicação**. 4ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 1995.



## ANEXO

### **PESQUISA SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMBRAPA CAPRINOS E OVINOS**

**Você é:**

Analista  Assistente  Estagiário/ Bolsista  Pesquisador  Terceirizado

**Quanto tempo você tem de Embrapa?**

Menos de 1 ano  1 a 5 anos  6 a 10 anos  Mais de 10 anos

**1) Qual veículo de comunicação interna você mais utiliza para ter informações sobre a unidade? Numere de 1 a 9, sendo 1 o mais usado e 9 o menos usado.**

E-mail  Boletim Ruminando  Murais  Telefone  Sistema de alto-falante   
Memorando Circular  Intranet  ACE Informa  Reuniões

**2) Você está satisfeito com os veículos de comunicação interna da Embrapa? Marque apenas uma das alternativas abaixo.**

insatisfeito  pouco satisfeito  satisfeito  muito satisfeito

**3) Justifique sua resposta da questão 2**

---

---

---

---

---

**4) Liste suas preferências sobre estas possíveis ações para melhoria do processo de comunicação interna da Embrapa Caprinos. Numere de 1 a 12, sendo 1 a mais importante e 12 a menos importante.**

- Novos veículos de comunicação interna (jornais internos, boletins por e-mail, etc.)
- Reuniões gerais e setoriais com maior frequência
- Melhoria no sistema de informações via alto-falante
- Melhor capacitação para funcionários responsáveis pelo atendimento
- Implantação de quiosques para informações em diferentes espaços da unidade
- Melhoria no processo de sinalização e localização dos setores e laboratórios da unidade
- Manuais e cartilhas para os funcionários sobre normas e práticas da empresa
- Sistema de som no ônibus de transporte dos funcionários
- Novos murais informativos, com conteúdos voltados para os setores de interesse
- Sistemas de comunicação específicos para trabalhadores do campo
- Ações de integração em datas comemorativas e campanhas
- Programas para recepcionar os novos funcionários

**5) Que outras considerações ou sugestões você deseja fazer sobre a comunicação interna da unidade?**

---

---

---

---