

Análise de canais, fluxos e protagonismos: um estudo de caso sobre a Comunicação Interna na Embrapa Caprinos e Ovinos¹

Adilson Rodrigues da Nóbrega²

Embrapa Caprinos e Ovinos, Sobral-CE / Faculdade Luciano Feijão, Sobral-CE

Resumo

O artigo traça uma avaliação de projeto de Comunicação Interna na Embrapa Caprinos e Ovinos, observando o impacto das mudanças em canais, veículos e processos de comunicação, por meio da pesquisa junto ao público interno da entidade. Como destaque, os resultados de satisfação e sugestões dos colaboradores, analisados sob a ótica de correntes teóricas da Comunicação Organizacional, para verificar o cumprimento de premissas de uma comunicação interna participativa e de diálogo, prevista como objetivo do projeto.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Comunicação Organizacional; Fluxos de comunicação.

Introdução

Em 2009, a equipe da Área de Comunicação Empresarial da Embrapa Caprinos e Ovinos, uma das 46 unidades da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) no Brasil, decidiu promover uma sondagem junto a seu público interno (empregados, bolsistas, estagiários e funcionários terceirizados) para avaliar a qualidade de seus canais e veículos de comunicação interna. A pesquisa, conduzida pelo autor deste artigo, ouviu as opiniões de colaboradores³ que apontaram a necessidade de reestruturação nas estratégias de comunicação interna da unidade.

Um plano de reestruturação foi, então, elaborado sob a forma de um projeto, chamado “Comunicação Interna na Embrapa Caprinos e Ovinos: melhoria de fluxos, processos e canais”, aprovado ainda em 2009 em edital da Embrapa para financiamento de projetos de Comunicação Empresarial e Transferência de Tecnologia. Em vigor desde 2010, promoveu a implantação de mudanças em veículos de comunicação interna e em processos visando participação mais abrangente dos empregados em ações de comunicação.

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado de 3 a 7 de setembro de 2012.

² Analista do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Caprinos e Ovinos e professor do curso de Administração de Empresas da Faculdade Luciano Feijão. Jornalista e mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará. E-mail: adilson@cnpq.embrapa.br

³ Doravante este termo será usado para designar os integrantes do público interno da instituição.

Passados dois anos de vigência das ações do projeto, como avaliar o impacto de melhorias na comunicação interna da unidade? Que lacunas e pontos críticos ainda existem?

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego aponta que uma comunicação interna eficaz deve “contribuir para 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). O autor frisa, também, que o equilíbrio entre as chamadas redes formal (canais de comunicação, relatórios, rotinas) e informal (modalidades de comunicação espontânea, que chegam a incluir os rumores e boatos) é fundamental para a fluidez do processo comunicativo nas organizações (idem, p. 57)

João José Curvello (2008) e Margarida Kunsch (2003) chamam atenção para outros aspectos tidos como essenciais: a mobilização dos empregados para uma cultura de diálogo e participação (inclusive na qual os mesmos atuem como protagonistas de processos de comunicação), fazendo com que os fluxos ascendente (que parte de graus inferiores da hierarquia aos superiores), descendente (dos graus mais elevados a seus subordinados) e horizontal (entre indivíduos de lugares semelhantes em uma hierarquia funcional) de comunicação deem lugar à ideia de “fluxo transversal”:

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)

Sob estas premissas, algumas indagações devem ser colocadas aos resultados do projeto. De que modo têm sido observados e tratados os fluxos ascendente e descendente, formal e informal de comunicação na instituição? Estão sendo cumpridas as premissas de uma comunicação participativa e dialógica da sua proposta inicial⁴ (a ser detalhada neste texto)?

⁴ Uma análise a respeito da proposta inicial de trabalho do projeto foi elaborada por este autor no artigo “Melhorias de processos, fluxos e canais para Comunicação Interna: uma análise de caso da Embrapa Caprinos e Ovinos”, apresentado no do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste - <http://intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2011/resumos/R28-0763-1.pdf>

⁴ Um maior detalhamento sobre esta sondagem pode ser lido no artigo “Melhorias de processos, fluxos e canais para Comunicação Interna: uma análise de caso da Embrapa Caprinos e Ovinos”, aqui já citado.

Para avaliar os resultados dos dois anos de projeto, foi elaborada e aplicada pesquisa em questionário, com respostas objetivas e subjetivas (em anexo). Procurou-se trabalhar com questões semelhantes às da primeira sondagem, de 2009, para se ter uma referência comparativa. A partir dos dados, será traçada a análise de resultados que permita apontar evoluções já obtidas, mas também a necessidade mudanças de rumos ou ações complementares.

Neste artigo, serão abordadas as ações do projeto, em sua gênese que procurava articular uma visão de comunicação interna participativa e favorecedora dos protagonismos com diretrizes da Embrapa para comunicação interna; os resultados da pesquisa de 2012 em contraponto à sondagem que deu origem ao projeto em 2009; os aspectos favoráveis e desfavoráveis verificados a partir das informações das pesquisas citadas, com alguns apontamentos críticos em relação a estes últimos.

O projeto em estudo: origem e planos de ação

O projeto “Comunicação Interna na Embrapa Caprinos e Ovinos: melhoria de fluxos, processos e canais” tomou como referência para sua elaboração a pesquisa sobre comunicação interna de 2009, já citada neste artigo.

O diagnóstico que resultou no projeto teve 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. Em uma segunda etapa, foram levantados, junto a setores específicos da unidade, alguns dos problemas observados em processos de comunicação interna. O diálogo com essas fontes me permitiu efetuar um *brainstorming*, que apontava alguns dos problemas e idéias para possíveis soluções.

Com base em todas essas informações, partiu-se 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 mesclando questões abertas e fechadas, além de perguntas sobre os canais, processos e propostas de melhorias de modo a identificar prioridades a serem estabelecidas⁵.

⁵ Um maior detalhamento sobre esta sondagem pode ser lido no artigo “Melhorias de processos, fluxos e canais para Comunicação Interna: uma análise de caso da Embrapa Caprinos e Ovinos”, aqui já citado.

Ao final, o conjunto de informações levantadas convergia em alguns problemas: a existência de veículos de comunicação interna somente em formato eletrônico (Intranet e *house organ* disponível somente nesta rede), que dificultavam ou impediam o acesso a empregados sem 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. Os resultados mostraram ainda necessidade de reestruturação mesmo em canais já existentes: o *house organ* “Ruminando”, veículo que pretendia ser canal de comunicação interna por excelência, foi apontado como o segundo canal menos acessado pelos colaboradores.

Na tentativa de contornar essas dificuldades, o projeto se estruturou em seis planos de ação: Gestão do projeto, Melhoria da sinalização e do sistema de som interno, Comunicação Interna por Veículos Jornalísticos, Procedimentos de Comunicação para Públicos Específicos, Uso de Tecnologias da Informação para Comunicação Interna e Ações de Integração e Interação para o Público Interno.

A partir de 2010, diversas ações foram implementadas. Foi criado um novo *house organ*, o Gestão em Ação, semanal com padrão de design alinhado com a gestão da marca da empresa e espaços para colaboração dos empregados: colunas sobre Ética, Informática, Segurança no Trabalho e Gastronomia alimentadas por empregados e a seção “Eu Indico”, onde cada colaborador envia dicas de roteiros de viagens, livros, filmes ou discos.

O conceito de um informativo com maior participação dos colaboradores em sua elaboração tomou a referência de autores como Gaudêncio Torquato do Rego, para quem a publicação interna é importante por ser “o único veículo de comunicação que traz mensagens cujas fontes podem ser os próprios funcionários (...). Lendo a publicação, o trabalhador pode formar um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas atividades operacionais” (REGO, 2002, p. 59).

Este mesmo *house organ* passou a ser distribuído na unidade aos trabalhadores de campos experimentais por meio de murais instalados nas fazendas, contemplando a leitura a quem não tinha acesso à rede. Nestas fazendas, as equipes escolheram um representante para alimentação do respectivo mural, para que ele atuasse como multiplicador de informações, trazendo ainda *feedback* para a equipe do Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO)⁶ da Embrapa Caprinos e Ovinos.

⁶ Em 2011, este Núcleo substituiu a antiga Área de Comunicação Empresarial na Embrapa Caprinos e Ovinos, segundo o novo organograma da unidade.

A ideia é de contar com estas pessoas como líderes de opinião em seus setores de trabalho, com base na noção teórica do fluxo de comunicação em dois níveis (two-step flow) de Katz e Lazarsfeld, 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). Outro público sem acesso ao informativo, o de estagiários e bolsistas, passou a ser contemplado com um cadastro de e-mails, para os quais o *house organ* passou a ser enviado em formato PDF – como já acontece com o *mailing* dos demais empregados.

Os novos contratados a partir do concurso público de 2010 passaram a ser recebidos com kits (boné, camisa da empresa e um manual de acesso aos principais serviços) custeados pelo projeto, que também custeou uma cartilha de orientação para viagens a serviço, com as principais normas internas sobre o assunto. O projeto também concedeu apoio financeiro a eventos de integração, como a Semana de Qualidade de Vida 2011, com recursos para o material de divulgação do evento e a vinda de um dos palestrantes.

Uma nova Intranet foi criada, com um conceito de permitir acesso mais ágil a serviços e documentos da rotina de trabalho. O sistema de som interno foi reestruturado com aquisição de novos equipamentos, permitindo um boletim radiofônico e avisos pontuais. O projeto apoiará também, em 2012, um curso de inclusão digital para os empregados, com a confecção do material didático.

Com esta estratégia de ação, o projeto busca alinhamento com premissas defendida por autores como Wilson Bueno (2009a), que defende a diversificação de canais de comunicação interna quando há uma respectiva diversificação de públicos. O mesmo ponto de vista é defendido por Rodrigo Cogo e Paulo Nassar, que ressaltam, inclusive, o maior nível de exigência dos públicos atuais por informações.

Emergem simultaneamente na sociedade atores diversificados e comunicantes, com alta potencialidade de criação, estimulados por plataformas tecnológicas conectadas facilitadoras de trocas e difusões de posicionamento. São pessoas que apresentam um nível superior de exigência em termos de conteúdo e atratividade contextual, bem distantes da postura passiva imaginada até então – e supostamente adequada ao formato unidirecional *broadcast* vigente, amplamente praticado pela comunicação de massas. (COGO & NASSAR, 2011, p.2)

A característica de maior importância defendida na estratégia, porém, é a de maior participação dos colaboradores, seja na alimentação de informativos, de murais, da Intranet,

ou com maior possibilidade de acesso aos tomadores de decisão via comunicação face a face. Como ressalta Valéria Cabral:

(...) prover informações e clarificar, dar às pessoas suporte para a expressão de seus sentimentos, envolver as pessoas no planejamento e implementação da mudança, habilitar gestores e empregados como comunicadores e prover feedback, retroalimentando o processo de comunicação organizacional interna, são ações que devem fazer parte do cotidiano das preocupações de profissionais de comunicação e líderes empresariais interessados em melhorar suas performances. (CABRAL, 2004, p. 67)

Além disso, a Política de Comunicação da Embrapa, documento orientador da empresa, também menciona a necessidade da participação dos empregados e da pluralidade. 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).

Com dois anos de atividades, decidiu-se avaliar os impactos do projeto, por meio da metodologia descrita no trecho a seguir.

A pesquisa de *feedback* – mensuração e avaliação de resultados

A nova sondagem, para avaliação do andamento do projeto, foi conduzida entre os meses de abril e maio de 2012. Usou como referência um questionário com perguntas subjetivas e objetivas, em que cada colaborador indicava sua satisfação atual com as práticas de comunicação interna da Embrapa Caprinos e Ovinos (com a possibilidade justificar sua resposta), quais os veículos de comunicação interna de sua preferência e indicar, de forma livre, outras sugestões. Também foi incluída pergunta sobre como cada colaborador avalia a comunicação interna de 2010 – início da vigência do projeto - até os dias presentes (esta restrita àqueles com mais de dois anos de empresa).

Atualmente, o público da Unidade é composto por 168 empregados (sendo 45 pesquisadores, 36 analistas e 87 assistentes⁷), 47 bolsistas ou estagiários e 19 funcionários terceirizados. Na pesquisa, os questionários foram enviados por e-mail ou aplicados de forma presencial àqueles com dificuldade de acesso à Internet. Foram obtidas 68 respostas,

⁷ Dados de 29/06/2012, data de conclusão deste artigo. Os pesquisadores são os responsáveis pela atividade-fim da empresa: a atuação em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica. Analistas são empregados com nível superior completo, responsáveis por atividade de suporte à pesquisa. Já os assistentes são quadros com nível médio ou fundamental completo, também responsáveis por ações de suporte.

sendo 41 empregados (11 pesquisadores, 9 analistas e 21 assistentes), 14 estagiários/bolsistas e 13 funcionários terceirizados. A amostra foi, então, semelhante à da pesquisa original de 2009, havendo também a representatividade de todas as categorias funcionais.

A nova sondagem revelou que, entre os colaboradores que puderam acompanhar as ações do projeto de 2010, 59,2% avaliaram que a comunicação interna “Melhorou bastante”, 36,8% disseram que “Melhorou um pouco” e 4% indicaram que ela “Permanece como estava”. Nenhum dos pesquisados indicou que a comunicação interna “Piorou”, opção também presente no questionário.

Quanto à avaliação sobre o atual estágio da CI na unidade, os índices de satisfação foram melhores em relação à pesquisa de 2009, conforme a tabela abaixo. O somatório de “Satisfeitos” e “Muito satisfeitos”, que era de 64,6% em 2009 passou a 85,2% três anos depois. O percentual de “Muito satisfeitos”, que ocupava a terceira colocação na sondagem anterior, passa ao de segundo lugar, superando a categoria “Pouco satisfeitos”. Já a opção “Insatisfeitos”, que registrou 14% de opções em 2009 deixou de aparecer na pesquisa deste ano. Tanto as categorias “Muito satisfeitos” quanto a de “Satisfeitos” tiveram crescimento em seus índices.

P. 2 “Qual sua satisfação hoje com as práticas de comunicação interna na Embrapa Caprinos e Ovinos?”		
	2012	2009
Satisfeitos	61,7%	49,2%
Muito satisfeitos	23,5%	15,4%
Pouco satisfeitos	14,7%	21,1%
Insatisfeitos	0%	14%

De modo geral, percebe-se entre aqueles que manifestaram opiniões positivas a respeito do panorama atual da comunicação interna satisfação com a dinâmica de circulação das informações, com a disseminação dos veículos de comunicação interna de forma mais ampla e com uma qualidade dos noticiosos. Estas características estão presentes em algumas das declarações obtidas por meio da pesquisa:

“As ações de comunicação interna foram disseminadas por toda a Unidade, englobando os campos experimentais e atingindo todos os funcionários. São muitas as opções de veículos” (Analista)

“A comunicação no momento atual é feita com bastante transparência e com a informação perfeitamente em dia, algo que não acontecia no passado. Foi muito louvável a criação do Acontece⁸” (Assistente)

“Com o processo de Comunicação Interna, tenho tido todas informações mais relevantes (...). O aspecto visual do jornal Gestão e Ação é agradável e sempre bem escrito. (...) as informações são processadas e veiculadas de forma ágil na Unidade” (Pesquisador)

“Melhorou em termos de disponibilidade de informações, tornando-as mais acessíveis através dos murais distribuídos em diversos locais da Unidade” (Estagiário/bolsista)

A pesquisa pôde avaliar, também, os veículos de comunicação interna mais acessados pelos colaboradores para obter informações. Foram listados os atuais veículos e solicitado que cada colaborador numerasse de 1 a 7 para estabelecer uma hierarquia de preferência, sendo 1 o mais acessado e 7 o menos acessado. Com a somatória de pontos⁹, observou-se que atualmente o *house organ* Gestão em Ação é o mais acessado, com 231 pontos. Na sequência surgem as reuniões, com 247 pontos; murais, com 265; e-mail, com 276; NCO Informa (boletim eletrônico enviado via e-mail), com 333; Intranet, com 362; o sistema de som interno, com 395.

Por meio destes resultados pôde ser estabelecida uma comparação com os resultados da pesquisa anterior, quando questionamento semelhante foi realizado, conforme a tabela a seguir.

Veículos de comunicação interna de preferência ¹⁰		
	2012	2009
1º lugar	Gestão em Ação	E-mail
2º lugar	Reuniões	Reuniões
3º lugar	Murais	Murais

⁸ Ele se refere ao mural voltado para a comunicação interna.

⁹ A metodologia usada é a de somatória múltipla. Ficam em primeiro lugar, portanto, os veículos de menor pontuação, acreditando-se que eles receberam menores pontuação na escala hierárquica decrescente proposta.

¹⁰ Aqui, é necessário esclarecer algumas nomenclaturas: Gestão em Ação e Ruminando são *house organs* da Unidade, como já citado neste artigo (o primeiro, atual, o segundo, vigente na época da pesquisa de 2009). Já ACE Informa e NCO Informa são boletins eletrônicos de características semelhantes, ocorrendo a mudança de nome por conta da respectiva mudança de nomenclatura no setor responsável pela comunicação organizacional na entidade.

4º lugar	E-mail	ACE Informa
5º lugar	NCO Informa	Intranet
6º lugar	Intranet	Sistema de som
7º lugar	Sistema de som	Ruminando

Os indicadores trazem indícios de algumas melhorias implementadas, de falhas na continuidade do projeto, bem como do potencial a ser explorado de alguns canais e veículos. O primeiro, o da evolução do atual informativo interno, o Gestão em Ação, que substituiu o anterior Ruminando.

Fora do contexto, pode soar banal o fato de um *house organ* ser o veículo de preferência de um público interno, mas comparando-se os dados, observa-se que em 2009 o Ruminando era o veículo menos acessado por este público para obter informações. Na época, foram apontados fatores como o fato daquele *house organ* só estar acessível pela Intranet, sem veiculação em formato impresso para os setores e sua periodicidade, quinzenal, dificultar a agilidade da cobertura jornalística.

Com nova periodicidade e um esquema de distribuição em murais instalados nos campos experimentais (setores em que, por conta da exclusão digital ou pela própria rotina de trabalho com manejo de animais, a Internet é menos acessada pelos empregados), o novo informativo pôde contornar alguns dos gargalos verificados por seu antecessor.

Quanto ao sistema de som, reflete-se um problema verificado no andamento do projeto, em que o investimento em uma nova estrutura de som foi prejudicado com o deslocamento de diversos empregados para um novo prédio administrativo (prédio este que não existia na época de elaboração do projeto). Com isto, o atual sistema, mesmo reformado, ficou defasado, não contemplando mais cerca de 70% dos empregados em seus setores de trabalho. Em 2012, um estudo será realizado para um plano de expansão via digital, de modo a corrigir esta deficiência.

Outro fator relevante está na permanência de reuniões e murais como veículos bem acessados. Especialmente no caso das primeiras, mostra-se um potencial rico para os eventos de integração entre empregados e ações de comunicação face a face a serem estabelecidas de modo complementar.

É possível, também, avaliar a satisfação dos colaboradores de acordo com o tempo de Embrapa e com a categoria funcional, conforme as tabelas a seguir.

Relação satisfação / tempo de Empresa				
	Menos de 1 ano	1 a 5 anos	6 a 10 anos	Mais de 10 anos
Satisfeitos	75%	50%	50%	70,3%
Muito satisfeitos	12,5%	29%	30%	22,2%
Pouco satisfeitos	12,5%	21%	20%	6,5%
Insatisfeitos	0%	0%	0%	0%

Esta primeira relação evidencia dois fatos interessantes. O primeiro, o de bons índices de favorabilidade entre recém-contratados e, de modo geral, aqueles que ingressaram na Empresa Caprinos e Ovinos já com o projeto em andamento. Se considerarmos somente aqueles com até dois anos de Empresa os índices são de 56,25% de satisfeitos, 31,25% de muito satisfeitos e 12,5% de insatisfeitos.

O segundo, o de melhores índices de aprovação exatamente entre aqueles com mais tempo e com menos tempo de empresa, enquanto que os colaboradores de 1 a 5 anos e de 6 a 10 anos apresentem índices relativamente piores, fato que requer uma investigação à parte, com maior refinamento de metodologia.

Já a relação satisfação por categoria funcional pode ser vista na tabela a seguir.

Relação satisfação / categoria funcional					
	Analistas	Assistentes	Estagiários/ Bolsistas	Pesquisadores	Terceirizados
Satisfeitos	89%	65%	69%	45,5%	46%
Muito satisfeitos	11%	15%	0%	45,5%	54%
Pouco satisfeitos	0%	20%	31%	9%	0%
Insatisfeitos	0%	0%	0%	0%	0%

Embora os indicadores, de modo geral, confirmem índices positivos em todas as categorias funcionais (as respostas “Satisfeito” e/ou “Muito satisfeito” predominaram em todas as categorias), há nitidamente alguns pontos críticos que podem evidenciar falhas de continuidade em algumas ações do projeto.

Os bolsistas/estagiários revelaram os índices menos positivos dentre todas as categorias. Foi a única categoria em que não se registrou a resposta mais favorável (“Muito satisfeito”) e aquela também com maior percentual de pouco satisfeitos. Entre algumas opiniões críticas de bolsistas/estagiários coletadas por meio da sondagem estão:

“Os bolsistas e estagiários são pouco informados sobre o que acontece na Embrapa (...) os eventos, principalmente, aí é que não sabemos mesmo e nem sempre somos convidados”.

“Os bolsistas deveriam estar inseridos neste contexto, principalmente através de e-mails, (...) poderia haver a otimização do recurso de e-mail para a comunicação com os bolsistas”.

“Difícilmente recebo informativos sobre os acontecimentos na empresa. Que os estagiários, bolsistas e mestrandos recebam em seus e-mails o jornal da unidade”.

Chama atenção o fato de bolsistas solicitarem que informações sejam enviadas por um cadastro de e-mails, medida já adotada no início do projeto e que revela que a equipe não se atentou para a rotatividade frequente deste público, deixando que o cadastro ficasse defasado e já não mais contemplasse boa parte deste público. Uma atualização e uma nova sistemática de atualização periódica já devem constar no planejamento para este ano.

Mesmo entre alguns bolsistas considerados “Satisfeitos”, percebe-se outra informação interessante: além da mera cobrança por informações, há solicitações para que suas atividades sejam divulgadas com maior ênfase. Ou seja, reflete-se uma consciência que não basta somente ter acesso a veículos e canais de comunicação interna, mas também que eles possam visualizar os resultados de seus trabalhos nos informativos e demais veículos. Uma cobrança por um maior protagonismo, enfim.

Já os assistentes, público considerado mais crítico por conter alguns colaboradores de menor escolaridade e incluir pessoal que, em sua maioria, atua em atividades de campo, manutenção, transporte e laboratórios (com rotina de menor tempo de acesso a computadores e, em alguns casos, em locais de trabalho distantes da sede administrativa), apresentaram o segundo indicador de “Pouco satisfeitos” entre as categorias funcionais.

Este público merece também atenção por ter sido, desde a etapa de levantamento de informações do projeto, considerado prioritário para as melhorias em comunicação interna, a ponto de terem sido objeto de um plano de ação específico, com a disseminação das informações pelos murais como uma das ações principais. Embora tenham indicado

números de certo modo favoráveis (a soma de “Satisfeitos” e “Muito satisfeitos” chega a 80%), algumas opiniões foram emitidas como:

“A parte dos campos experimentais continua quase sem alterações, pois nem sempre os jornais chegam e muito menos Internet (...) que fosse colocada Internet em todos os setores, sem distinção (...)”

“O setor é distante e a comunicação chega um pouco atrasada (...) para quem trabalha nos campos, as reuniões seriam o principal”

“A informação às vezes não chega no setor da Recria. Devia ser colocado também um mural aqui”

Tais manifestações apontam para dois fatores interessantes. O primeiro, o gargalo da exclusão digital e da quantidade ainda reduzida de microcomputadores disponíveis nos setores de campo experimental. Embora haja um planejamento para, até o fim de 2012 disponibilizar o acesso à Internet em todos os setores e microcomputadores já tenham sido adquiridos para suprir parte desta carência, até o momento esta dificuldade de acesso limita até mesmo a intenção de se trabalhar com os assistentes escolhidos como multiplicadores de comunicação.

Sem acesso frequente, a atividade destes multiplicadores perde em autonomia, uma vez que eles passam a disseminar informações junto aos colegas, mas esta atividade só pode ser feita quando mediada por um profissional de comunicação que repassa a informação: ficam reduzidas as possibilidades de, no ambiente de trabalho, este colaborador selecionar, na rede, notícias e outras informações de interesse dos colegas de setor, de forma mais autônoma, para alimentação dos murais ou repasse de informações por comunicação face a face.

Prejudica-se, deste modo, o potencial de protagonismo que esses colaboradores podem apresentar, cumprindo a desejada “função dialógica” da comunicação, definida por Wilson Bueno como “um processo rico de gestão do conhecimento, com o compartilhamento de vivências, saberes e práticas” (BUENO, 2009b, p. 96).

Tal questão deve ser incorporada ao horizonte de planejamento da comunicação interna da Embrapa Caprinos e Ovinos: a busca constantes por maior protagonismo dos colaboradores, seja pelo espaço a eles concedido nos veículos de comunicação interna, seja por conta da atuação direta dos mesmos como atores de processos em comunicação. Desta maneira, há melhores possibilidades de se conseguir uma comunicação dialógica que possa ir além do tradicional processo unidirecional emissor-receptor.

O outro aspecto interessante evidenciado é o potencial da comunicação face a face, destacado por alguns colaboradores, que chegam a solicitar que reuniões sejam feitas com maior frequência para repasse de informações necessárias às atividades cotidianas. Tal solicitação já despertou interesse para que ações de comunicação face a face, complementares ao projeto, sejam implantadas, o que já teve início, com as visitas periódicas de uma comissão junto aos campos experimentais para colher sugestões de melhoria no clima organizacional e na qualidade de recursos e condições de trabalho.

Considerações finais

Embora a pesquisa realizada apresente índices relativamente satisfatórios e a apreciação sobre diversas ações implementadas pelo projeto ganhe considerações positivas em todas as categorias funcionais da unidade, a atenção para entraves, como os que aqui foram apontados, se faz fundamental para que determinados objetivos do projeto sejam, de fato, cumpridos.

Desde o início do projeto, ações como a implantação de reuniões periódicas nos campos experimentais (valorizando a troca de ideias) e o aperfeiçoamento de ações de integração entre os empregados já foram adotadas, mostrando um quadro de sintonia da proposta de aperfeiçoamento da comunicação interna com algumas práticas no âmbito de gestão de pessoas e de clima organizacional. Um programa de inclusão digital na Embrapa Caprinos e Ovinos, que deverá ser implementado ainda em 2012, também poderá colaborar com o fluxo de informações por meio de canais como a Intranet, por exemplo.

Entretanto, alguns aspectos devem ser observados. Um ponto fundamental deve ser um maior investimento na comunicação face a face e no mapeamento da rede informal de comunicação, este inclusive como forma de monitoramento mais eficiente para a comunicação interna. Para isso, a unidade teria que estar atenta a detalhes como os descritos por Gaudêncio Torquato do Rego:

O estudo dessa rede passa por uma detalhada prospecção sobre sua natureza e extensão, que localizará pontos de tensão, líderes informais, grupos de influência, áreas de atrito, velocidade e agilidade da informação. (...) o estudo da rede informal possibilita o trabalho de argumentação e convencimento, no sentido de situar todos os grupos no espírito de corpo da organização” (REGO, 1991, p. 202)

Esta prospecção tem potencial para trazer informações relevantes para ações complementares ao projeto e, caso viável, ampliar o acesso a colaboradores, com potencial de multiplicadores, de forma mais efetiva. Desta forma, não somente a comunicação formal e em fluxo descendente (hoje já com maior disseminação por meio das melhorias implantadas no informativo, Intranet e murais) tenderá a render bons resultados, mas a unidade poderá evoluir em termos de uma comunicação interna mais completa e abrangente, contemplando as redes informais e os fluxos ascendente e horizontal de forma integrada.

Referências bibliográficas

BUENO, W. C. **A comunicação interna e a arte de vestir a camisa.** <http://portalimprensa.uol.com.br/colunistas/colunas/2009/03/23/imprensa388.shtml>. Acesso em: 7 maio de 2009

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009

CABRAL, V. **Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática.** São Paulo: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom, ano 1, nº 1 – agosto de 2004.

COGO, R.S & NASSAR, P.. **Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias.** In: V Abrapcorp – Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo: maio de 2011.

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: setembro de 2008.

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

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.

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

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

