

O empoderamento dos colaboradores como estratégia para uma Comunicação Interna mais efetiva: a experiência da Embrapa Hortaliças

Carla Alessandra Timm¹; Maria da Graça Miranda de França Monteiro²

Resumo

O trabalho relata a experiência vivenciada pela Embrapa Hortaliças³ com a implantação do Projeto Agentes de Comunicação, entre 2009 e 2011. O estudo de caso toma como referencial conceitual estudos de comunicação organizacional, trabalhos sobre cultura organizacional e sua influência nos processos de mudança nas organizações e artigos que abordam a Comunicação Pública no âmbito da Comunicação Interna com vistas à ampliação da participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão nos assuntos que dizem respeito à coletividade à qual pertencem. O projeto Agentes de Comunicação foi iniciado quando, ao verificar que as atividades de comunicação interna não eram bem recebidas pelos funcionários, a empresa decidiu diagnosticar o que estava ocorrendo, constituir um grupo de colaboradores indicados pelos próprios funcionários, ampliar a participação dos funcionários na produção e formatação de conteúdos, incentivando sua corresponsabilidade na gestão da comunicação interna. As mudanças observadas no comportamento dos diferentes segmentos de público – pesquisadores, analistas e assistentes – na leitura dos informativos, na participação em eventos e reuniões e na sugestão de temas para discussão mostraram quão relevante é ouvir o outro na comunicação interna.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação interna. Comunicação pública. Participação. Corresponsabilidade.

1 Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília (UnB), analista da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). E-mail: carla.timm@gmail.com

2 Doutora em Comunicação pela Universidade de Brasília, professora de pós-graduação em instituições de ensino superior. E-mail: mgracamonteiro@yahoo.com.br.

3 A Embrapa Hortaliças é uma unidade de pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), empresa pública ligada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

El empoderamiento de los empleados como estrategia para ampliar la eficacia de la Comunicación Interna: la experiencia de la Embrapa Hortalizas

Resumen

El trabajo relata la experiencia de la Embrapa Hortalizas con la implementación del Proyecto Agentes de Comunicación, entre 2009 y 2011. El estudio de caso toma como marco conceptual los estudios de comunicación organizacional, trabajos sobre cultura organizacional y su influencia en los procesos de cambio en las organizaciones y los artículos que abordan la Comunicación Pública en el ámbito de la Comunicación Interna con el objetivo de ampliar la participación de los empleados en los procesos de toma de decisión en asuntos concernientes a la colectividad a la que pertenecen. El inicio del proyecto Agentes de Comunicación ocurrió cuando se verificó que las actividades de comunicación interna no eran bien recibidas por los empleados. Así la empresa decidió investigar lo que estaba sucediendo, constituir un grupo de colaboradores indicado por los propios empleados, ampliar la participación de los empleados en la producción de y la formulación de contenidos, para incentivar su corresponsabilidad en la gestión de la comunicación interna. Los cambios observados en el comportamiento de los diferentes segmentos del público – investigadores, analistas y asistentes – en la lectura del boletín, en la participación en eventos y reuniones y en la sugerencia de temas para el debate demostró lo relevante que es escuchar el otro en la comunicación interna.

Palabras claves: Comunicación organizacional. Comunicación interna. Comunicación pública. Participación. Corresponsabilidad.

Empowering employees for a more effective Internal Communication: the Embrapa Vegetables experience

Abstract

The paper reports the experience lived by Embrapa Vegetables with the implementation of Communication Agents Project from 2009 till 2011. The case study takes as a conceptual framework of organizational communication studies, works on organizational culture and its influence on the processes of change in organizations and articles covering under the Public Communication of Internal Communication aiming at expanding the participation of employees in decision-making in matters that concern the community to which they belong. The Communication Agents Project was initiated when, after verifying that internal communication activities were not well received by employees, the company decided to diagnose what was happening. It was also decided to create a group of employees indicated by the employees themselves, to broaden participation of employees in production and formatting of content, encouraging their responsibility in the management of internal communication. The observed changes in the behavior of different segments of the public - researchers, analysts and assistants - in reading the newsletter, participating in events and meetings and suggesting topics for discussion showed how relevant it is to hear the other in internal communication.

Keywords: Organizational Communication. Internal communication. Public communication. Participation. Responsibility.

1. Introdução

Nos últimos trinta anos, mudanças significativas vêm ocorrendo na comunicação das organizações com seus públicos. Capazes de influenciar os destinos da organização – e plenamente conscientes disso – os chamados *stakeholders* já não se contentam em ouvir o que as organizações têm a dizer. Eles querem falar e ser ouvidos pela organização, participando das decisões que possam lhes afetar.

No âmbito interno, esse cenário aos poucos vem se tornando mais visível aos olhos dos gestores. Os funcionários já não se contentam em receber aquele informativo padrão que contem assuntos que não lhes dizem respeito e ignoram os chamados para participar de reuniões onde não têm voz e voto.

Percebendo que os funcionários davam mostras de insatisfação com as atividades de comunicação interna a eles direcionadas, a equipe de profissionais de comunicação da Embrapa Hortaliças, com o aval da direção da unidade, decidiu diagnosticar o que estava ocorrendo, constituir um grupo de colaboradores indicados pelos próprios funcionários, ampliar a participação dos funcionários na produção e formatação de conteúdos, incentivando sua responsabilidade na gestão da comunicação interna por meio da implementação do Projeto Agentes de Comunicação.

O objetivo deste trabalho é relatar a experiência vivenciada durante a implantação do Projeto Agentes, como ficou conhecido, abordando as ações executadas e os resultados obtidos entre 2009, quando foi iniciado, e 2011, quando foi feita a primeira avaliação de resultados. O projeto ainda está em execução.

Trata-se portanto de um estudo de caso onde tomou-se como referencial conceitual os estudos de comunicação organizacional (Kunsch, 2003; Torquato, 2002; Bueno, 2009), os trabalhos sobre cultura organizacional e sua influência nos processos de mudança nas organizações (Fleury, 2002; Marchiori, 2008) e, finalmente, os artigos que discutem a Comunicação Pública, em particular aqueles que tratam dessa “nova” abordagem no âmbito da Comunicação Interna com vistas à ampliação da participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão nos assuntos que dizem respeito à coletividade à qual pertencem (Curvello, 2008; López, 2007; Koçouski, 2012).

A experiência do Projeto Agentes de Comunicação teve como cerne o desenvolvimento de propostas e ações que visavam organizar os processos de comunicação interna e resolver problemas vinculados a ela dentro da Embrapa Hortaliças. A partir de sua implantação mudanças começaram a ocorrer na comunicação interna da empresa, uma organização cuja cultura privilegia o saber científico e que é formada por um público extremamente heterogêneo, onde é possível que alguns segmentos se sintam excluídos de alguns processos da organização, entre eles o da comunicação.

2. Alguns conceitos-chave para entender o processo

Entre os estudiosos da comunicação organizacional, Kunsch (2003, p. 159) defende que é necessário que a comunicação seja valorizada e compreendida, de uma forma completa, por todos os níveis hierárquicos de uma empresa, pois só assim ela poderá cumprir seu papel nas organizações. Para a autora, a comunicação não pode apenas ser percebida como uma transmissão de ideias, mas sim como um diálogo, uma comunhão de saberes.

Ela diz ainda que especificamente a comunicação interna tem como missão básica contribuir para que o clima organizacional seja positivo e para que os funcionários se tornem porta-vozes da empresa e agentes de mudanças em seu ambiente social e profissional. Na mesma linha, Torquato (2002) defende que a comunicação interna tem como missão básica contribuir para a manutenção e o desenvolvimento de um clima positivo, propiciando o atendimento das metas estratégicas da organização. Nassar (2003, p.76) acrescenta que, além da informação geral, o público interno busca a compreensão dos processos e decisões da empresa. Os empregados gostariam que a empresa fosse sua primeira fonte de informação e que assuntos mais afetos a eles fossem abordados nas ações de comunicação interna.

Para compreender como acontece o processo de comunicação interna em uma organização, é importante verificar o papel da cultura organizacional. A cultura organizacional pode ser vista como um conjunto complexo de valores, modos de pensar, agir e sentir, que, quando compartilhados por um grupo de pessoas, passa a formar uma coletividade de que espelha um consenso, compartilhado e transmitido pelos membros do grupo. Como observa Marchiori (2008,

p.79), “a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas – ao invés de um autônomo processo de socialização, ritos, práticas sociais – que criam significados e entendimentos”.

Muitas vezes as organizações estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, mas ainda assim apresentam características singulares. Isso se deve a diferentes variáveis, como elencam Lima e Albano (2002, p. 34), tais como modelo de gestão, tipo de liderança predominante, comprometimento dos colaboradores, subculturas locais com suas respectivas crenças e tabus, entre outros.

As subculturas organizacionais são um “conjunto de valores e pressupostos básicos inerentes a um grupo ou a uma parte da organização”, podendo estar alinhadas à cultura organizacional e, ao mesmo tempo, constituir uma fonte de conflito com a cultura dominante (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 293).

Para Marchiori (2008, p.79), a cultura é formada por meio da atuação dos grupos, fomentando o que é chamado por ela de “personalidade da organização”: “Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de ser e agir que vão sendo incorporadas por eles. Quando o grupo passa a agir automaticamente, a cultura está enraizada”.

Ainda de acordo com a autora, a comunicação é uma fase fundamental no processo de estabelecimento da cultura de uma organização, uma vez que a cultura se forma quando as pessoas se relacionam, ou seja, comunicam-se.

Sob a ótica da comunicação interna, é imprescindível reconhecer a comunicação como parte integrante do processo de formação da cultura organizacional, pois isso ajudará a traçar os melhores caminhos para se relacionar eficientemente com o público interno.

O processo de comunicação interna em uma organização é estabelecido por meio de fluxos de comunicação em geral divididos em vertical (descendente e ascendente) e horizontal (também chamado de lateral). Torquato (2002, p.39) ressalta que os fluxos de comunicação possuem enorme influência sobre o processo comunicacional: “São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação”. A complexidade dos fluxos será determinada pelo tipo de organização.

No fluxo descendente, a comunicação acontece de cima para baixo. Nesse caso, a comunicação costuma ser formal, sendo os emissores os gestores e os receptores os subordinados. Torquato (2002, p.39) fala que a comunica-

ção descendente entre os profissionais de alto nível hierárquico - superintendentes e diretores - e os níveis gerenciais intermediários costuma ser mais eficaz do que as comunicações entre os gerentes e as chefias subordinadas: “As comunicações para as bases da organização apresentam mais problemas, em função da dispersão dos públicos-alvo e da heterogeneidade sociocultural”. Muitas gerências e chefias intermediárias entendem que compartilhando as informações com os subordinados estariam dividindo o poder com eles, e por isso não o fazem e acarretam, assim, um grande prejuízo à organização.

No fluxo ascendente, o processo acontece ao inverso: as pessoas situadas na base da estrutura organizacional enviam informações para a cúpula. Menos formal, o fluxo ascendente acontece muitas vezes por meio de canais planejados, tais como caixas de sugestões, reuniões e pesquisas de clima e satisfação. Para Kunsch (2003, p.85), a “intensidade do fluxo ascendente de informações irá depender fundamentalmente da filosofia e da política de cada organização”.

Quando se busca uma comunicação interna realmente eficiente, é importante lembrar que a informação não deve ser transmitida apenas no sentido vertical descendente. Uma comunicação de mão dupla, que informa os empregados sobre as decisões da organização e, ao mesmo tempo, estimula a participação deles, é o modelo ideal para o estabelecimento dos fluxos comunicacionais, pois dessa forma todos sentir-se-ão mais envolvidos e comprometidos, responsáveis pelos resultados e desempenho da empresa.

Existe ainda o fluxo horizontal onde a comunicação ocorre no mesmo nível: “É a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios etc.” (KUNSCH, 2003, p. 85).

Para o estabelecimento de um processo de comunicação interna, é necessário levar em consideração as características e as demandas dos três fluxos – descendente, ascendente e lateral –, de modo a permitir não só a circulação de informações de interesse da organização como os temas de interesse dos funcionários.

3. Comunicação Interna sob a ótica da Comunicação Pública

Muito se tem falado sobre Comunicação Pública¹ (CP) e sua prática na relação entre organizações e cidadãos, mas pouco se tem discutido sobre sua dinâmica nos processos de comunicação interna nos órgãos públicos. Curvello (2008) sugere que, diante das mudanças ocorridas nos últimos anos rumo à adoção de formas mais participativas de governança, torna-se necessário “superar a visão meramente técnica e profissional das atividades subjacentes aos campos das assessorias de imprensa, de marketing e de relações públicas”. Segundo ele, “na maior parte dos órgãos do Estado, esses são espaços ainda dominados pelo paradigma da transferência de informação”.

Mas, uma vez inseridos na perspectiva da CP, podem tornar as informações que aí circulam e as ações que aí se realizam em “portadoras do interesse coletivo”, “fruto do debate público” e “propiciadoras do debate público” incentivando, como propõe Monteiro (2007, p.40), a qualificação do cidadão, no caso o funcionário, para, no longo prazo, exercer seu poder de voz, de voto e de veto nas questões que dizem respeito à coletividade interna à organização.

Dentre os vários autores que discutem a CP, Juan Camilo Jaramillo López (2011) relaciona a Comunicação Pública à ideia de participação social, enfatizando que “a participação é, fundamentalmente, uma ação comunicativa [no sentido habermasiano] e diretamente proporcional à comunicação”. López defende que quanto maior a capacidade de tornar comum entre várias pessoas a construção de sentido, maior a possibilidade de este sentido ser resultado de uma decisão compartilhada.

Para o autor, a comunicação pública abarca cinco dimensões, uma das quais é a organizacional. Ele entende que uma organização é um cenário onde mensagens e interesses de grupos buscam predominar e impor seus sentidos e, ainda, que existe uma “esfera pública” de caráter corporativo que compreende códigos de comportamento, práticas,

¹ Adota-se o conceito de Comunicação Pública de Pierre Zémor (1995): é a comunicação formal que diz respeito à troca e à partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção do liame social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas. Segundo o autor, espera-se que sua prática, seja no âmbito externo ou interno à organização, contribua para alimentar o conhecimento cívico, facilitar a ação pública e garantir o debate público. Internamente, sua primeira função é **ouvir** (grifo nosso).

instâncias e benefícios de interesse coletivo (KOÇOUSKI, Marina, 2012, p. 79-80, apud LÓPEZ et al., 2004, p.4-5).

López defende a existência de uma relação entre os níveis de comunicação e de participação social que se inicia com a simples *transmissão de informação*, em geral por meio de notícias, passando em seguida pela *consulta* mediante entrevistas, depois pela capacidade de *deliberar* e reconhecer os argumentos do outro, chegando ao quarto nível que é a disposição de negociar para chegar a um *consenso* e, por fim, atingindo o último nível que é o da *corresponsabilidade*, ou seja, a capacidade de assumir compromissos de forma corresponsável, mediante uma gestão compartilhada (ibidem apud LÓPEZ et al., 2004, p.44).

Nesse sentido, entende-se que a Comunicação Pública aplicada à Comunicação Interna pode representar um caminho para estabelecer uma nova configuração de poderes dentro das organizações, mais plural, mais dialógica, mais inclusiva e, portanto, mais democrática permitindo aos diferentes grupos que se relacionam dentro da organização formular suas próprias interpretações sobre suas necessidades e seus interesses e tornando-se corresponsáveis pela condução do processo de comunicação organizacional.

4. A Embrapa Hortaliças e seus públicos internos

A Embrapa Hortaliças – assim como as demais unidades de pesquisa da Embrapa - é constituída por um público bastante heterogêneo com diferenças marcantes em formação cultural, nível de instrução e interesses, que estão divididos em três carreiras funcionais: pesquisadores A (com doutorado) e B (com mestrado); analistas A (com mestrado ou doutorado) e B (com graduação); e assistentes A, B e C. Os assistentes A têm nível médio e executam atividades semiespecializadas de suporte técnico e administrativo. Os assistentes B têm nível fundamental completo e realizam atividades operacionais. Já os assistentes C são responsáveis por atividades rotineiras de natureza simples, que requerem apenas nível fundamental incompleto.

A Embrapa Hortaliças conta com 225 empregados efetivos, sendo 46 pesquisadores, 42 analistas e 137 assistentes. Nesse cenário, encontram-se tanto pesquisadores com título de doutorado como assistentes que desenvolvem

suas atividades como operários de campo, a maior parte com baixo nível de escolaridade.

Diante dessa diversidade, as ações de comunicação interna na Embrapa Hortaliças procuram atender aos diferentes perfis e às diferentes expectativas e necessidades de comunicação. Conforme enfatiza Bueno (2009), o público interno não pode ser visto no singular, pois engloba pessoas de perfis diferentes, com expectativas distintas, e, especialmente, que mantêm vínculos diferentes com a organização. Essa perspectiva é também defendida por Kunsch (2003). Segundo a autora, a qualidade da comunicação interna passa pela vontade da direção de uma organização em abrir as informações, em usar a verdade como princípio, em primar pela competência e agilidade e também pelo respeito às diferenças de cada um. Antes de ser empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão e, como tal, deve ser considerado e respeitado. O exercício da cidadania e a valorização do homem devem estar atrelados à comunicação interna.

5. Diagnosticando os problemas da Comunicação Interna

Em 2009, percebendo que os processos comunicativos na Embrapa Hortaliças não estavam trazendo os resultados esperados, a equipe de comunicação da unidade entendeu ser necessário fazer um diagnóstico da comunicação interna. Assim, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, que teve como propósito mapear a realidade da situação, ouvindo pesquisadores, analistas, assistentes e estagiários sobre como percebiam as informações divulgadas internamente bem como caracterizar o perfil dos empregados, identificar suas necessidades de informação, o uso dos veículos produzidos pela Empresa e ainda verificar a preferência e satisfação dos usuários em relação às informações recebidas.

A coleta de dados foi feita por meio de análise documental, realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores e aplicação de questionários para os demais públicos. A amostra procurou assegurar a representatividade dos diferentes públicos envolvidos pelo processo de comunicação interna. Foram ouvidos pesquisadores (A e B), analistas (A e B), assistentes (A, B e C) e estagiários. Os gerentes (supervisores, chefes-adjuntos e chefe-geral) também foram consultados na pesquisa.

Verificou-se que a maioria dos funcionários da Embrapa Hortaliças estava concentrada no Setor de Campos Experimentais, que 82% do total dos empregados eram do sexo masculino, 50% possuíam mais de 47 anos e 45% deles possuíam mais de 20 anos de tempo de serviço. Verificou-se ainda que a maior parte dos empregados (30%) possuía ensino médio e que 23% dos empregados possuíam pós-graduação, em nível de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado. Outro dado observado foi que 24% dos empregados possuíam apenas o ensino fundamental.

De forma geral, os resultados da pesquisa apontaram para a necessidade de melhorar o fluxo de comunicação existente, bem como rever canais e propor novas formas de fazer a comunicação interna na Embrapa Hortaliças.

Os pesquisadores que responderam ao questionário se mostraram divididos com relação à quantidade de informações. Um grupo considerou as informações divulgadas suficientes e outro as julgou insuficientes ou inadequadas aos seus interesses. Os analistas que participaram da pesquisa consideraram a quantidade de informação suficiente. Pesquisadores e analistas disseram que os assuntos divulgados pelos meios de comunicação interna atendiam parcialmente aos seus interesses e consideraram o e-mail como o mais importante canal para se manter informados. O perfil de consumo de comunicação e de entendimento das informações divulgadas se assemelhou muito nos dois grupos. Também ficou claro o anseio por uma comunicação de qualidade, com transparência nas informações divulgadas. Tanto analistas quanto pesquisadores expressaram a necessidade de uma comunicação de mão dupla e a criação de espaços de discussão na Embrapa Hortaliças.

O que mais chamou a atenção dos profissionais de comunicação envolvidos na pesquisa foram os resultados referentes aos assistentes. Os que participaram do levantamento expressaram grande insatisfação em relação à comunicação interna praticada. Entre os assistentes A e B, 50% afirmaram receber pouca informação proveniente de ações de comunicação interna. O quadro se agravou no grupamento dos assistentes C, em que 60% fizeram tal afirmação. Os assistentes não se viam como um público de interesse para os responsáveis pela comunicação interna e, para eles, essa era a explicação para receberem poucas informações. Afirmaram, na pesquisa, que as que chegavam a eles eram insuficientes ou repassadas de forma fragmentada e que, por isso, não causavam impacto em sua realidade. O grupo relatou que o não acesso às informações se dava porque muitos não tinham computador. Diagnosticou-se que as fontes de

informação mais expressivas para os assistentes eram os colegas e o jornal mural, que apresentou percentual elevado de utilização por esse grupo. A intranet não despertava o interesse desse público, apresentando baixos percentuais de uso em relação às demais fontes. Destaca-se o fato de que nenhum assistente C utilizava essa fonte de informação. O informativo interno também apresentou baixo percentual em relação às demais fontes – colegas e jornal mural.

6. O Projeto Agentes: um divisor de águas

Ações de comunicação interna sempre existiram na Embrapa Hortaliças, mas contavam com pouca participação dos empregados. Com base no diagnóstico realizado em 2009, a equipe do Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) propôs a implantação do projeto “Agentes de Comunicação: Uma Estratégia de Comunicação Interna”, mais conhecido por Projeto Agentes.

O projeto consiste em trabalhar a comunicação interna com base em discussões e pautas levantadas junto a um grupo de empregados intitulados “agentes de comunicação”. Os agentes podem ser definidos como colaboradores que, de maneira voluntária, desenvolvem atividades voltadas para agilizar e melhorar o fluxo de comunicação, tendo como atribuições: assessorar o planejamento e a implementação de ações de comunicação interna; levantar assuntos corporativos relevantes e/ou de interesse dos empregados; sugerir pautas para os veículos de comunicação interna; enviar *feedback* à área de comunicação sobre as ações e os veículos de comunicação interna.

Os agentes são selecionados em todos os níveis e setores da unidade, a partir do perfil para atuar como representantes da comunidade interna. Após um período de apresentação do projeto e treinamento dos agentes, eles passam a frequentar reuniões semanais, de aproximadamente 30 minutos, com a equipe de comunicação interna do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Hortaliças. Hoje o projeto conta com a participação de treze agentes.

Com a implementação do projeto, alguns instrumentos de comunicação interna existentes foram reformulados e outros novos, desenvolvidos. Foram criados endereços eletrônicos institucionais visando dar ampla divulgação aos comunicados internos, enviados tanto pelas chefias (INFOCHEFIA) quanto pelos demais setores (INFOCNPH). O

Salada - informativo mensal impresso que havia sido retirado de circulação - voltou a circular. A adequação e a reformulação dos informativos internos continuaram acontecendo sempre que uma necessidade de melhoria era identificada. Em janeiro de 2011, por exemplo, após decisão conjunta da chefia e dos agentes, o Salada foi suspenso pois não estava mais sendo lido e seu custo de impressão era muito alto.

Em março de 2011, numa parceria agentes-equipe de comunicação foi criado o Salada Acontece, um jornal mural com layout moderno, textos curtos, afixados em pontos estratégicos e mais sintonizado com o mural corporativo produzido pela Secretaria de Comunicação da Embrapa – Secom². Mais interessante, as pessoas passaram a lê-lo com mais frequência.

Em janeiro de 2010, a intranet da Embrapa Hortaliças foi reestruturada, apresentando nova proposta, mais dinâmica e interativa. Foram incluídas dezenas de novas informações e serviços, transformando esse espaço em um canal de informação e interação com os diversos setores da unidade, pois lá estão disponíveis, além de informação de interesse geral, formulários e documentos que podem auxiliar no dia a dia do público interno.

Ainda em 2010, foi criado o Papo com a Chefia, um evento para dar, aos colaboradores da Embrapa Hortaliças, maior acesso à chefia. Em reunião mensal, todos os empregados podem se encontrar com a chefia da unidade para discutir assuntos de interesse ou que afetam a comunidade interna. Todos os interessados podem encaminhar, por escrito, assuntos para serem discutidos, depositando em urnas espalhadas pela unidade, ou via mensagem eletrônica (papo.chefia@cnph.embrapa.br). Os três assuntos mais votados entram na pauta da reunião e, se houver tempo, os demais também podem ser levados à discussão.

Alguns assuntos que já foram tratados no “Papo com a Chefia” foram: a reforma dos prédios da unidade, a contratação de estagiários, a motivação dos empregados, o cumprimento do horário de trabalho, o Saad³, entre outros.

Visando estimular ou desenvolver o interesse do público interno por questões sociais e ambientais, algumas campanhas passaram a ser realizadas pelo Núcleo de Comunicação Organizacional, juntamente com o Setor de Gestão de

2 Secom é a estrutura da sede da empresa que coordena toda comunicação corporativa.

3 Sistema utilizado pela Embrapa para Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual.

Pessoas. Com foco na área social, são realizadas campanhas de arrecadação de alimentos, roupas e brinquedos para instituições carentes do Distrito Federal.

Já na área de educação e responsabilidade ambiental, são realizadas caminhadas ecológicas, campanhas de reciclagem e eventos com o objetivo de estimular o interesse pela preservação do meio ambiente, tais como as campanhas: Embrapa Hortaliças Recicla, que estimula a redução do uso de copos descartáveis; Papa-Pilhas; Segunda Ambiental, evento promovido próximo ao Dia da Árvore, com palestras, mostras de filmes educativos e outras atividades, como oficina de plantio e distribuição de mudas de árvores nativas de países de clima tropical. São realizados ainda eventos comemorativos/recreativos em datas especiais, tais como Dia Internacional da Mulher, das mães, dos pais, aniversário da unidade e Natal. Em alguns desses eventos, ainda se observa baixa adesão da equipe de pesquisa e de analistas, que restringem sua participação, basicamente, a eventos técnicos.

A partir de janeiro de 2011, atendendo sugestão dos agentes, os aniversariantes da unidade passaram a receber os cumprimentos pela data por meio de um telefonema do chefe-geral. Anteriormente, eram enviados cartões de cumprimentos assinados pelo chefe-geral, mas esses eram interpretados como mera formalidade.

Quanto a reuniões, elas acontecem periodicamente entre a chefia e os supervisores, bem como reuniões do chefe-geral com todos os colaboradores, essas acontecem, em média, duas a três vezes por ano. Também são realizadas reuniões diárias entre a supervisão do Núcleo de Comunicação Organizacional - NCO com o chefe-geral e reuniões periódicas entre o chefe de Pesquisa e Desenvolvimento e os pesquisadores.

7. Considerações Finais

A execução do Projeto Agentes tornou possível a criação de um espaço de discussão exclusivo sobre comunicação interna, onde empregados de todos os setores e grupos tratam de assuntos relacionados a esse tema. Por meio dos Agentes de Comunicação que foi possível dispor os murais em locais apropriados e com uma linguagem adequada às expectativas dos assistentes. Também foi com ajuda desse grupo que o informativo interno Salada foi identificado como ineficiente e se conseguiu o respaldo para a criação do jornal mural Salada Acontece.

Cabe lembrar que os empregados designados como Agentes de Comunicação foram identificados e legitimados nos grupos dos quais fazem parte, tornando-se porta-vozes desses junto à equipe de comunicação e à chefia da unidade. Foi ainda com base na participação dos Agentes que se decidiu reduzir a quantidade de informações enviadas por e-mail e buscou-se adequar seus conteúdos aos destinatários. O mural também passou a receber cartazes com as mesmas informações divulgadas eletronicamente, mas com uma adequação ao veículo.

A equipe de comunicação passou a se dedicar mais às questões internas, tendo um cuidado maior na divulgação de informações. Também as campanhas passaram a ser criadas de forma mais participativa, com vistas a atender efetivamente os anseios do público da Embrapa Hortaliças, levando-se em consideração suas crenças e peculiaridades.

Diante das ações realizadas e da adoção de uma nova postura frente à comunicação interna da Embrapa Hortaliças, acredita-se que essa questão tenha avançado com relação ao estabelecimento de uma comunicação com resultados adequados, principalmente junto ao grupo de assistentes.

Sabe-se que alguns assistentes ainda se sentem à margem do processo de construção organizacional, e que a diferença tão acentuada entre os públicos da Embrapa Hortaliças acaba criando diversas barreiras comunicacionais. Assim, tem-se como clara a necessidade de apontar mecanismos de inclusão desse grupo no processo, tornando-o corresponsável por ele, como também a necessidade de romper algumas barreiras, de caráter pessoal e burocrático, que há muito estão estabelecidas.

Com relação aos fluxos, pode-se dizer que a forma de ver o processo comunicativo dos gestores da organização influenciou muito no estabelecimento de uma comunicação de mão dupla, que acontece tanto no sentido descendente quanto ascendente. Corroborando Kunsch (2003), que aponta a intensidade do fluxo ascendente como reflexo da política da empresa, no caso da Embrapa Hortaliças, o fato do gestor ter uma visão mais democrática e estar disposto a abrir um canal de diálogo, como o “Papo com a Chefia”, fez com que se estabelecesse, além de uma comunicação do topo da pirâmide para a base, uma comunicação ascendente em que todos os empregados, indiferentemente do grupo funcional a que pertençam, possam se manifestar. O projeto Agentes também contribuiu para que a comunicação aconteça de forma organizada no sentido horizontal, pois cada agente estabelece um fluxo nesse sentido quando leva ou coleta informações junto aos seus pares.

Observou-se ainda a importância de se analisar e reconhecer a influência da comunicação no processo de mudança da cultura da Embrapa Hortaliças. Reconhecida pela chefia da unidade como área estratégica, a comunicação teve um papel fundamental no processo, o que possibilitou avanços na relação entre chefias e subordinados, como também no entendimento das necessidades do público interno quanto a um novo modelo comunicacional, que além de fonte de informação também funcionasse como um canal de interação e de relacionamento.

Muitos avanços aconteceram a partir de 2009, mas ainda percebe-se algumas insatisfações com relação à comunicação interna. Está claro que não se pode dizer que a comunicação interna praticada hoje na Embrapa Hortaliças é a ideal, mas constata-se que muito evoluiu. Hoje é reconhecida a necessidade de fazer novas reflexões sobre a cultura da organização e o trabalho de comunicação interna que vem sendo realizado junto aos assistentes e ao público interno em sua totalidade.

Mesmo que algumas questões não tenham sido aprofundadas entende-se que foi dado um passo importante em busca de uma comunicação que atenda melhor às necessidades do público interno e estimule sua participação no processo de construção de uma comunicação interna mais dialógica. Os resultados obtidos mostram alguns caminhos a serem seguidos. Um deles é a necessidade de manter aberto um canal direto com esse público. O Projeto Agentes funciona como norteador de ações e também canal de *feedback*.

Mais do que simplesmente informar e se fazer entender por meio de canais e instrumentos, a comunicação interna precisa monitorar as informações e abrir o diálogo com os diferentes grupos funcionais da organização, entendendo que seu papel vai além do mero repasse de informações. Como bem colocado por Kunsch (2003), a importância da comunicação interna está nas possibilidades que ela oferece de estimular o diálogo e a troca de informações, como também o desenvolvimento das pessoas, da organização e da sociedade como um todo. Para que isso aconteça, não se pode mais tratar o público interno de forma padronizada e automática. É preciso entender e considerar as diferenças e necessidades de cada segmento do público interno, bem como a cultura organizacional, buscando sempre uma comunicação mais participativa. Quanto mais participativa for a comunicação, maior será o comprometimento dos empregados, em particular aqueles que têm menor acesso às decisões sobre o processo e os meios de comunicação.

Referências

- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias. São Paulo. Editora Saraiva: 2009.
- CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação pública. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Natal-RN, 2 a 6 de setembro de 2008. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2065-1.pdf> Acesso em 14 mar 14.
- EMBRAPA. Política de Comunicação, Brasília, 2002, 100p.
- EMBRAPA. Regimento de Atuação da Rede de Facilitadores de Comunicação Interna da Embrapa, Brasília, 2010, 4p.
- FLEURY, Maria Tereza e; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In FLEURY, Maria Tereza (Org.). As pessoas nas Organizações. São Paulo: Gente, 2002, p. 283 – 294
- KUNSCH, M.M.K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- LIMA, Súi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um Estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002.
- LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo. Competencias comunicativas para la participación. Altablero, nº 40. Marzo-mayo, 2007. Disponível em <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-122250.html> Acesso em 13 mar 14.
- KOÇOUSKI, Marina. Comunicação Pública, construindo um conceito. IN: MATTOS, Heloiza (org.). Comunicação Pública – interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA-USP, 2012.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora da proposta de inter-relacionamento organizacional. In MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora: 2008, p. 77 - 94.

MONTEIRO, Graça França. A singularidade da Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge (org.). Comunicação Pública – Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2007.

NASSAR, Paulo. Comunicação Interna – A força das empresas. São Paulo: Aberje Editorial, 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Thompson, 2002.

ZÉMOR, Pierre. La Communication Publique. PUF, Col. Que sais-je? Paris, 1995.

Recebido em 23.06.2014. Aceito em 29.09.2014.