

Investigando a Comunicação Interna na Embrapa Solos Subsídios para sua Melhoria



**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Solos
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

DOCUMENTOS 200

**Investigando a Comunicação Interna na Embrapa Solos
Subsídios para sua Melhoria**

Moema de Almeida Batista

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Solos

Rua Jardim Botânico, 1024.
Jardim Botânico, Rio de Janeiro, RJ - CEP: 22460-000
Fone: + 55 (21) 2179-4500
www.embrapa.br
www.embrapa.br/fale-conosco/sac

Comitê Local de Publicações
da Embrapa Solos

Presidente
Vinicius de Melo Benites

Secretário-Executivo
Jacqueline Silva Rezende Mattos

Membros
*Ademar Barros da Silva, Adriana Vieira de Camargo
Moraes, Bernadete da Conceição Carvalho Gomes
Pedreira, Cesar da Siva Chagas, Enyomara Lourenço
Silva, Evaldo de Paiva Lima, Joyce Maria Guimarães
Monteiro, Luciana Sampaio de Araujo, Maria Regina
Capdeville Laforet, Maurício Rizzato Coelho, Moema
de Almeida Batista, Ricardo de Oliveira Dart,
Wenceslau Gerales Teixeira.*

Supervisão editorial
Jacqueline Silva Rezende Mattos

Revisão de texto
Marcos Antônio Nakayama

Normalização bibliográfica
Enyomara Lourenço Silva

Tratamento das ilustrações
Jacqueline Silva Rezende Mattos

Projeto gráfico da coleção
Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Editoração eletrônica
Moema de Almeida Batista

Foto da capa
Carlos Eduardo Vasconcellos Diniz Dias

1ª edição
On-line (2018)

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa Solos

Batista, Moema de Almeida.

Investigando a comunicação interna na Embrapa Solos: subsídios para sua
melhoria / Moema de Almeida Batista. – Dados eletrônicos. – Rio de Janeiro :
Embrapa Solos, 2018.

27 p.: il. - (Documentos / Embrapa Solos, ISSN 1517-2627; 200).

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: <<https://www.embrapa.br/solos/publicacoes>>.

Título da página da Web (acesso em 10 jun. 2018).

1. Comunicação Organizacional. 2. Interação corporativa. 3. Clima
Organizacional. I. Batista, Moema de Almeida. II. Embrapa Solos. III. Série.

CDD 302.2

Autor

Moema de Almeida Batista

Administradora, mestre em Administração, analista da Embrapa Solos, Rio de Janeiro, RJ.

Agradecimentos

À equipe da Embrapa Instrumentação Agropecuária pela iniciativa na elaboração do instrumento de avaliação e à equipe da Embrapa Solos pelas contribuições.

Apresentação

A pesquisa corporativa é uma das maneiras que podemos utilizar para a valorização do público interno e a melhoria dos processos de gestão e do clima organizacional. Uma delas está representada neste trabalho ao somar esforços na área da comunicação, associando os mecanismos de acesso à informação às percepções dos colaboradores.

A aplicação do instrumento de avaliação em questão possibilitou ajustes nas ferramentas utilizadas de modo a contribuir positivamente para a imagem da Unidade junto aos empregados, agentes formadores de opinião junto à sociedade. Além disso, gera um histórico de registros com oportunidade de replicação e estudos em outras organizações.

José Carlos Polidoro
Chefe-geral

Sumário

Introdução	10
A Pesquisa	10
Os Resultados da Pesquisa	11
O Perfil da Amostra	11
Quanto aos Blocos das Questões	13
Considerações Finais	23
Referências	24
Anexo I	25

Introdução

A partir da reestruturação da Área de Comunicação e Negócios (ACN) da Embrapa Solos¹, sendo esta referência internacional em solos tropicais, citada neste trabalho como Unidade, foi identificada a necessidade de redimensionar os meios através dos quais o público interno obtém informações e notícias relativas aos trabalhos de pesquisa, transferência de tecnologia e ações de gestão da Unidade através da Chefia-geral (CHGeral). Um primeiro passo foi inovar fortalecendo a comunicação interna por meio eletrônico, implantando informativos de interesse geral como o “Solovox” e a divulgação de notas rápidas no “ACN Informa” e “CHGeral Informa” enviados pelo e-mail corporativo local, onde estão inscritos todos os empregados: e-solos.all@cnps.embrapa.br, dando um viés mais organizado aos assuntos oficiais da Unidade, antes concentrados no blog e no e-mail corporativo solos.all.

Num segundo momento, foi efetuada uma pesquisa de caráter exploratório, buscando conhecer em que medida o acesso aos meios de comunicação disponibilizados internamente atendiam aos empregados sob os aspectos de conteúdo, eficácia e interesse, além de saber como os empregados estavam percebendo a postagem de assuntos de gestão e tecnologias geradas na Embrapa Solos.

Não foi alvo deste trabalho a investigação no nível organizacional, envolvendo clientes externos e outros da rede de relacionamento, nem nos níveis do indivíduo, seja interpessoal ou intrapessoal.

A Pesquisa

A pesquisa sobre “Comunicação Interna” foi realizada de 31 de maio a 22 junho de 2010 na Embrapa Solos com o objetivo de medir a percepção dos empregados em relação aos meios de acesso em que as informações são divulgadas. Contou com a participação de 63 empregados, sendo 48 lotados na Unidade Rio e 15 lotados na Unidade de Execução de Pesquisa e Desenvolvimento do Nordeste (UEP Recife).

O formulário utilizado foi baseado no modelo “Instrumento de Avaliação para Otimizar a Comunicação Interna na Unidade de Trabalho” sugerido pela equipe da Embrapa Instrumentação Agropecuária às Unidades da Embrapa que tivessem interesse nesse tipo de trabalho (Bertucci Neto et al., 1996). O instrumento foi elaborado pela equipe das Áreas de Transferência de Tecnologia, Jornalismo e Relações Públicas da Embrapa Instrumentação Agropecuária, sendo adequado às novas ferramentas de comunicação existentes, e validado junto ao grupo da área de comunicação da Unidade. Outro documento que contribuiu para a consolidação do questionário utilizado foi a pesquisa de comunicação interna publicada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) (2007). Complementando o questionário, foram colocadas questões abertas para que os respondentes anotassem suas sugestões, avaliassem a pesquisa.

Foi distribuído em meio impresso, e pela lista de e-mail e-solos.all@cnps.embrapa.br, um questionário (Anexo 1) contendo oito questões relativas aos instrumentos de comunicação das ações da Unidade. Outros dados como Área de Atuação (Administração, Laboratório, Pesquisa e Desenvolvimento), Escolaridade (Nível Médio, Graduação, Pós-Graduação) e Sexo (Masculino e Feminino) também foram solicitados, não sendo necessária a identificação do respondente.

¹Unidade descentralizada de pesquisa, localizada no Rio de Janeiro, RJ, e escritório em Recife, PE (UEP- Recife), vinculada à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) com sede em Brasília, DF.

As questões fechadas foram elaboradas de forma a medir a relevância, a eficácia e o interesse em receber assuntos pertinentes à organização, a divulgação das tecnologias geradas e ações da Chefia. A escala do questionário segue o modelo proposto por Bertucci Neto et al. (1996), variando de acordo com o objetivo de cada questão.

Os Resultados da Pesquisa

Os resultados são apresentados levando em conta a Área de Atuação dos respondentes, bem como o nível de escolaridade e o sexo, para as questões de relevância, eficácia e interesse em receber assuntos relativos à organização. Com isso, pretendeu-se conhecer de forma objetiva o uso das ferramentas de comunicação interna segundo esse perfil dos empregados.

As demais questões referem-se à divulgação dos trabalhos e tecnologias geradas na Unidade, bem como, às ações da Chefia local. Por questões práticas, esses blocos são apresentados levando em conta a média geral da amostra. As questões abertas com as sugestões para a melhoria da comunicação interna são apresentadas ao final deste documento.

O Perfil da Amostra

Abaixo é apresentado o comparativo entre o quadro de empregados da Embrapa Solos e quantidade de respondentes considerando o total de empregados da Unidade e a localização: Rio de Janeiro e UEP-Recife (Figura 1). De um total de 136 empregados efetivos, excluídos os afastados pelo INSS e em pós-graduação, foram devolvidos 63 questionários, representando 46% dos empregados segundo a posição em junho de 2010.

Proporcionalmente à localização, dos 113 empregados lotados na Unidade Rio, 48 responderam a pesquisa. E dos 23 empregados lotados na UEP-Recife, 15 responderam, correspondendo a 42% e 65% do efetivo, respectivamente.

Na Figura 1 a seguir, as barras em azul representam o quadro efetivo da Unidade. As barras em vermelho, a porcentagem de respostas, e, em amarelo, a proporção das respostas em relação ao quadro efetivo. A maior parte dos **respondentes**, em efetivo exercício, é composta por empregados pós-graduados, somando 65%, contra 54% do restante; a Área de Pesquisa e Desenvolvimento está representada com 47%, contra 43% nas outras áreas; quanto ao sexo, os homens correspondem a 62% da amostra, sendo que, na Unidade, a proporção é de 65%.

Proporcionalmente aos respectivos grupos do quadro de empregados, a amostra conta com maior participação do grupo com maior nível de escolaridade: especialização, mestrado e doutorado. Os empregados de Nível Médio e do Laboratório têm menor representação, mas a maioria dos que tem o ensino médio está lotado na Administração.

A Figura 1 apresenta em porcentagem o comparativo dos empregados segmentados por Escolaridade, Área de Atuação e Sexo, conforme o total de 136 empregados efetivos na Unidade; a barra vermelha apresenta a porcentagem da amostra sobre o total de respondentes (63) e depois a proporção da amostra por segmento, em relação ao mesmo grupo efetivo. Exemplificando, isso equivale dizer que, na Unidade, 31 empregados são de Nível Médio, e cinco ou 8% responderam à pesquisa, resultando num índice de 16% de respostas do efetivo desse grupo.

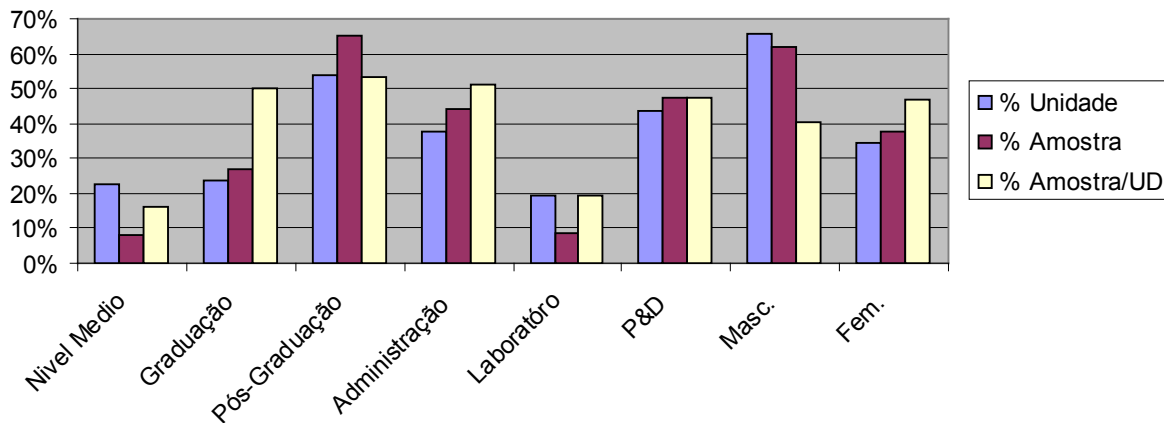


Figura 1. Comparativo do perfil da Amostra x perfil da Unidade (UD) segundo a Escolaridade, Área e Sexo.

Distribuição da Amostra por Área de Atuação

A Figura 2 apresenta o perfil da amostra segundo a Área de Atuação: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Administração (ADM) e Laboratório (LAB), considerando a Embrapa Solos como um todo.

No percentual de respostas por localização, o maior índice no Rio foi na área de P&D (48%) enquanto na UEP, foi da Administração (50%). Considerando que a proporção do grupo efetivo é de 43% para P&D, 38% para Administração e 19% para o grupo de Laboratório, observa-se pelo gráfico abaixo uma boa participação nas respostas, com menor representatividade para o grupo de Laboratório, mas proporcional ao mesmo grupo efetivo.

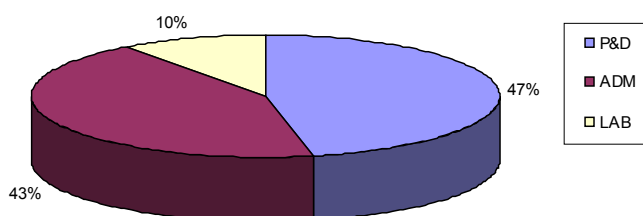


Figura 2. Percentual da amostra por Área de Atuação.

Distribuição da Amostra por Escolaridade

No percentual da amostra por escolaridade, 65% corresponde aos empregados que possuem pós-graduação independente do cargo ocupado, seguido de 27% de respondentes com formação de nível superior e 8% com formação de nível médio. No quadro efetivo essa distribuição é de 54%, 24% e 23% respectivamente. Comparando essas distribuições, a Figura 3 abaixo sinaliza a maior participação, nesta pesquisa, dos empregados pós-graduados.

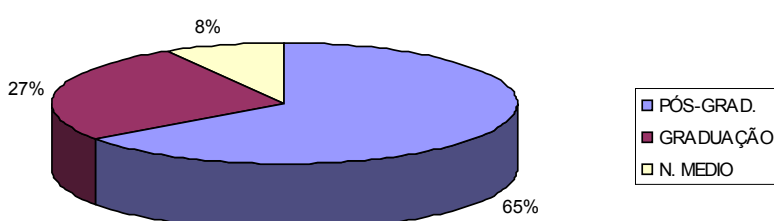


Figura 3. Percentual da amostra por Escolaridade.

Distribuição da Amostra por Sexo

Entre os respondentes, 62% são do sexo masculino, e 38%, do sexo feminino. Comparativamente ao quadro efetivo, 65% (masculino) e 35% (feminino), a proporção de respostas relativas a essas características foi bem próxima, variando pouco acima a porcentagem de mulheres que responderam ao questionário e inversamente para o sexo masculino (Figura 4).

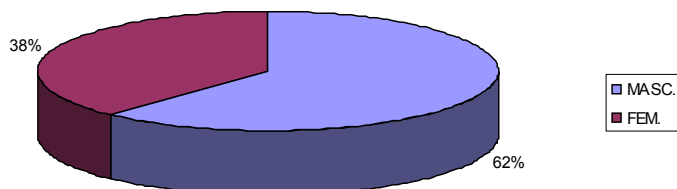


Figura 4. Percentual da amostra por Sexo.

Quanto aos Blocos das Questões

Em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa de comunicação interna por bloco de questões, segundo a Área, Escolaridade e Sexo. Como não houve grandes diferenças nas duas regiões, Rio e Recife, é apresentado um gráfico comparativo da média geral da Unidade.

Classificação segundo a relevância dos conteúdos obtidos nos meios de comunicação

Neste bloco, foi medida a relevância dos conteúdos obtidos conforme meios de comunicação disponíveis, marcando uma das três opções: “Sem importância”, “De relativa importância” e “Muito importante”, representados pela ordem crescente de avaliação, ou seja, varia de (1) para os meios de onde obtêm informações de menor relevância a (3) para os meios onde se considera encontrar assuntos mais importantes relativos ao trabalho.

Na média dos grupos, o e-mail (2,8) e contato pessoal (2,7) são os preferidos em termos de relevância dos assuntos tratados no ambiente de trabalho, com desvio padrão de 0,37 e 0,50, respectivamente. Isso significa que existe maior preferência no uso do e-mail para acessar assuntos relevantes.

- Relevância dos conteúdos obtidos nos meios de comunicação segundo a Área de Atuação dos respondentes

No **grupo administrativo**, observa-se que **reuniões** (2,8) e **intranet** (2,7) são meios importantes para o acesso a conteúdos de interesse. Os respectivos desvios padrão são 0,51 e 0,55. Neste grupo a opção da intranet pode ser explicada pelo uso dos sistemas e normas disponibilizadas pela intranet da Embrapa Sede.

A amostra do grupo do **laboratório** considera o **e-mail** (2,8) como a ferramenta onde se encontra conteúdo mais relevante. O desvio padrão para esse item foi de 0,41. Logo em seguida vêm **reuniões** e **contato pessoal**, ambos com índice de (2,7) e desvio padrão de 0,52.

Já o grupo de **P&D** considera tanto o **e-mail** como o **contato pessoal** os meios onde se encontram conteúdos mais relevantes, ambos com índice de 2,8 e desvio padrão 0,42. Esses meios superam a relevância dos conteúdos obtidos nos **seminários** (índice 2,6, com desvio padrão 0,5) na opinião desse grupo (Figura 5).

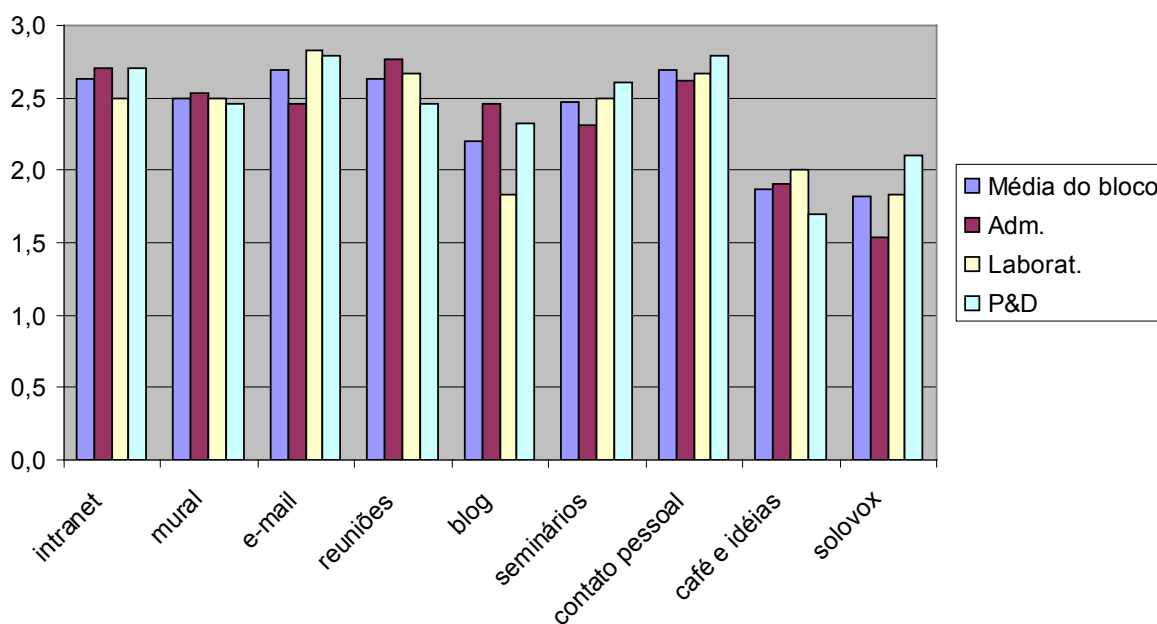


Figura 5. Relevância dos conteúdos obtidos por Área de Atuação.

Conclui-se então que os meios onde são encontrados conteúdos mais relevantes conforme a **Área de Atuação** são **e-mail**, **contato pessoal** e **reuniões**. Por outro lado, os meios onde se encontram assuntos de menor relevância no trabalho são: espaço **Café & Idéias**, **Solovox** e **blog**, observando-se um desvio padrão acima de 0,67 para o espaço Café & Idéias, demonstrando uma maior variação em torno dessa média (Tabela 1):

Tabela 1. Meios de comunicação com conteúdos de maior e menor relevância por Área de Atuação.

Área	Conteúdos mais relevantes	Média	Desvio padrão	Conteúdos menos relevantes	Média	Desvio padrão
P&D	e-mail contato pessoal	2,8	0,42	Café & Idéias	1,7	0,67
ADM.	reuniões	2,8	0,51	Solovox	1,5	0,67
LAB.	e-mail	2,8	0,41	blog	1,8	0,41

- Relevância dos conteúdos obtidos nos meios de comunicação segundo a Escolaridade

Quanto ao **Nível de Escolaridade**, para os respondentes de **Nível Médio**, a **intranet** tem mais importância na obtenção dos conteúdos, índice 3, desvio padrão (0,00). Para os empregados com **Nível Superior** e **Pós-graduação**, o **e-mail** tem o maior índice (2,9) e (2,8) e 0,34 e 0,39 de desvio padrão, respectivamente, os menores desvios de ambos os grupos de respostas.

Os meios onde se encontram assuntos de menor relevância no trabalho segundo a escolaridade são: espaço **Café & Idéias**, **Solovox** e **blog**, respectivamente para os mesmos grupos citados, sendo que o desvio padrão abaixo de 0,75 para todos os itens avaliados demonstrando pouca variação em torno das médias (Figura 6).

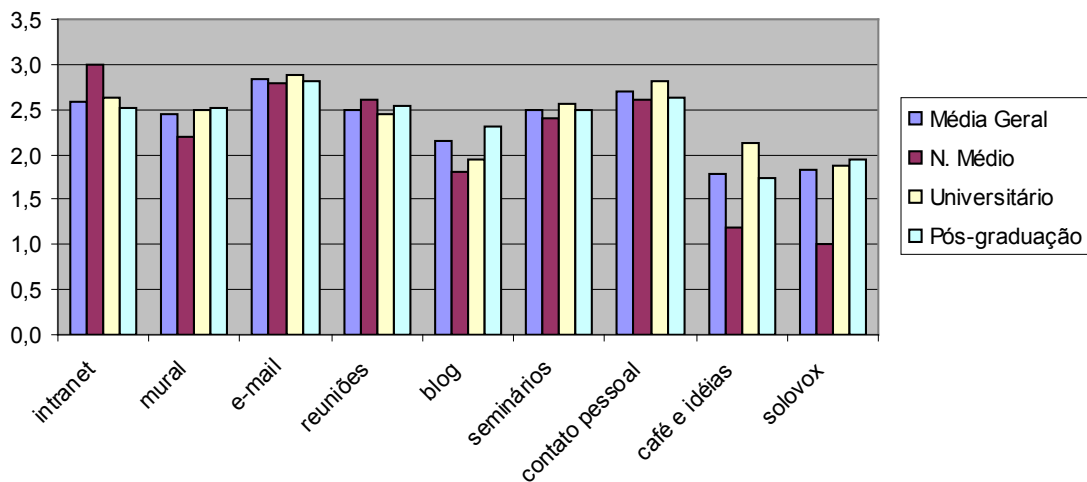


Figura 6. Relevância dos conteúdos obtidos por Escolaridade.

Pode-se concluir que os meios onde são encontrados conteúdos mais relevantes conforme a **Escolaridade** são a **intranet** e o **e-mail**, sendo o espaço **Café & Idéias**, **blog** e **Solovox** onde são tratados ou encontrados assuntos mais gerais acerca da organização. Observamos, neste bloco, um desvio padrão abaixo de 0,75 para todos os itens, demonstrando maior relação entre escolaridade e a relevância da escolha (Tabela 2):

Tabela 2. Meios de comunicação com conteúdos.

Escolaridade	Conteúdos mais relevantes	Média	Desvio padrão	Conteúdos menos relevantes	Média	Desvio padrão
Nível Médio	intranet	3,0	0,00	Café & Idéias	1,5	0,58
Graduação	e-mail	2,9	0,34	blog Solovox	1,9	0,44 0,62
Pós-Graduação	e-mail	2,8	0,39	blog	1,8	0,41

- Relevância dos conteúdos obtidos nos meios de comunicação segundo o Sexo

Neste segmento amostral, comparando-se a relevância dos conteúdos obtidos entre **homens e mulheres**, podemos notar unanimidade de preferência para o **e-mail**, com média: 2,8 e com os menores desvios padrão deste bloco: 0,38 e 0,39 para o sexo masculino e feminino, respectivamente. Também o **contato pessoal** teve média 2,8 para o **sexo masculino** e desvio padrão 0,42.

Vale ressaltar que, para o **sexo feminino**, o **mural**, **reuniões** e **intranet** também oferecem conteúdos relevantes, com média muito próxima do e-mail: 2,7 e desvio padrão entre 0,46 e 0,55. Aqui observamos, ainda, pequena variação das opiniões. Por outro lado, o espaço **Café & Idéias** (média 1,6, desvio padrão 0,81) e o informativo **Solovox** (média 1,9, desvio padrão 0,75) são meios com menor relevância dos conteúdos obtidos, para os homens e para as mulheres, respectivamente (Figura 7).

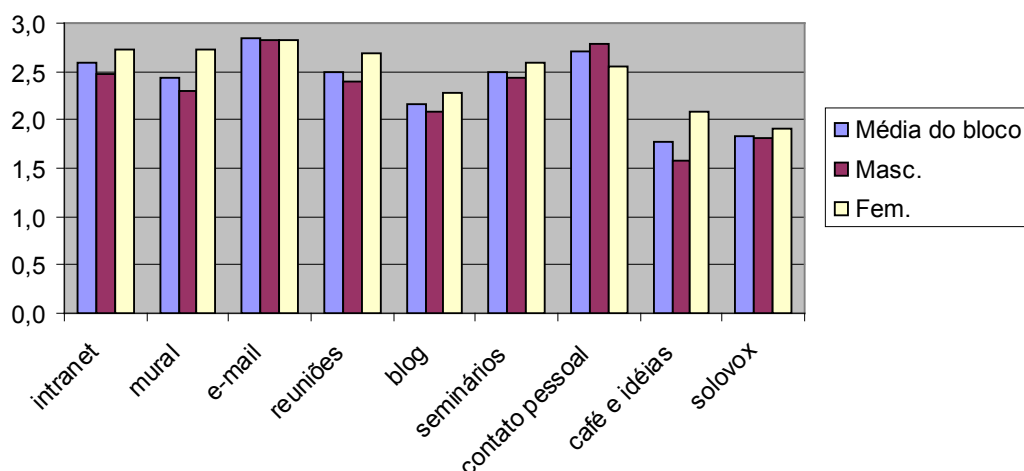


Figura 7. Relevância dos conteúdos obtidos, por Sexo.

Abaixo está o demonstrativo da amostra estudada segundo os conteúdos de maior e menor relevância encontrados nos meios de comunicação disponíveis, por **Sexo**. Neste grupo, **e-mail** e **contato pessoal** se destacam com menor variação de opiniões. Entre os meios de menor relevância quanto aos conteúdos encontrados, estão o informativo interno **Solovox** e o espaço **Café & Idéias**, conforme a Tabela 3, a seguir:

Tabela 3. Meios de comunicação com conteúdos de maior e menor relevância, por Sexo.

Sexo	Conteúdos mais relevantes	Média	Desvio padrão	Conteúdos menos relevantes	Média	Desvio padrão
Masculino	e-mail e contato pessoal	2,8	0,38 0,42	Café & Idéias	1,6	0,81
Feminino	e-mail	2,8	0,39	Solovox	1,9	0,75

Classificação segundo a eficácia dos meios de comunicação

Neste segundo bloco, foi medida a eficácia dos meios de comunicação disponíveis, marcando numa escala de cinco opções: “Sem eficiência”, “Pouca eficiência”, “Neutro”, “Eficiente e “Muito eficiente”, representados pela ordem crescente de avaliação, ou seja, varia de 1, para os meios menos eficazes, passando por 3, com opiniões neutras, até 5, para os meios considerados mais eficazes quanto ao funcionamento e atendimento dos seus objetivos.

- Eficácia dos meios de comunicação segundo a Área de Atuação

Quanto à **Área de Atuação**, para os respondentes das três Áreas: **Administrativa**, **Laboratório** e **P&D**, o **e-mail** é tido como o mais eficaz na obtenção dos conteúdos, com os seguintes índices e desvios padrão: 4,5 (0,58); 4,7 (0,82); e 4,4 (0,73). Observa-se que o **contato pessoal** vem logo a seguir em todas as Áreas; no entanto, os desvios padrão relativos ao pessoal da Administração e P&D são mais elevados, (1,29) e (1,20) respectivamente, significando maior variação das opiniões. Vale destacar a eficácia do **mural**, como pode ser observado na Figura 8 abaixo, também com desvios padrão maiores nas Áreas Administrativa (1,08) e de P&D (0,88).

O meio considerado de menor eficácia para o fim a que se propõe foi o espaço **Café & Ideias**, com as seguintes médias e desvios padrão nas Áreas: **Administrativa** 2,8 (1,16); **Laboratório** 2

(1,10) e **P&D** 1,6 (0,79), sendo que o desvio padrão acima de 0,75 para todos os itens avaliados demonstrou razoável variação em torno das médias.

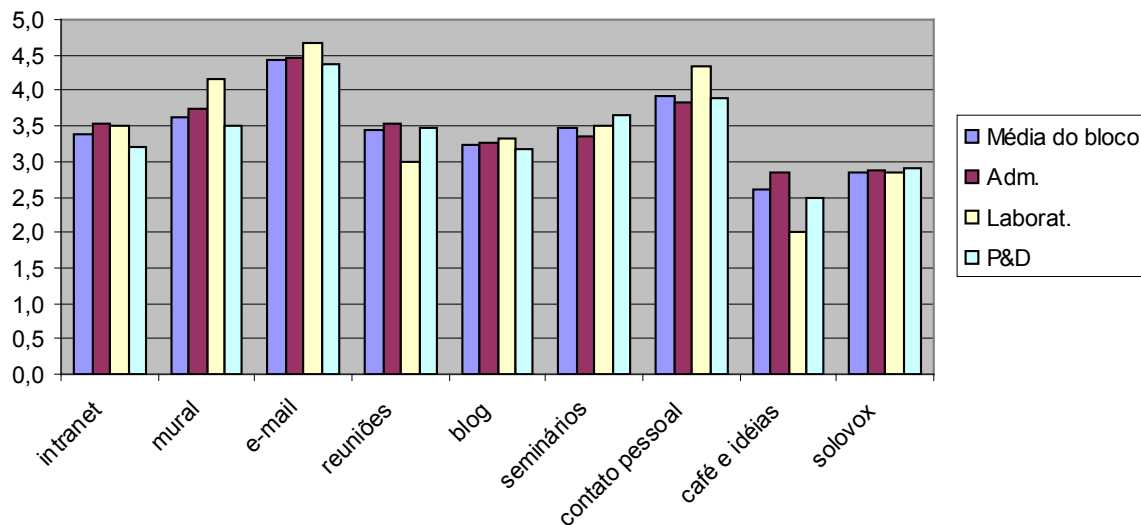


Figura 8. Eficácia dos meios de comunicação por Área.

Dos meios de comunicação disponíveis na Unidade, o de maior eficácia para todas as **Áreas de Atuação** foi o **e-mail**. Por outro lado, o espaço **Café & Idéias**, também para todas as áreas, foi considerado o meio menos eficaz, porém apresentou um alto desvio padrão nas três áreas, ou seja, há uma grande variação de opiniões em relação à eficácia desse espaço. Veja na Tabela 4 abaixo:

Tabela 4. Meios de comunicação de maior e menor eficácia por Área de Atuação.

Área	Meios mais eficazes	Média	Desvio padrão	Meios menos eficazes	Média	Desvio padrão
P&D	e-mail	4,4	0,73	Café & Idéias	2,5	1,43
ADM.	e-mail	4,5	0,58	Café & Idéias	2,8	1,16
LAB.	e-mail	4,7	0,82	Café & Idéias	2,0	1,10

- Eficácia dos meios de comunicação segundo a Escolaridade

Neste item, quanto aos respondentes com nível de escolaridade de nível médio, a **intranet** é considerada mais eficaz na obtenção das informações, com índice 4,4 e desvio padrão (0,55). Para os empregados com nível superior e pós-graduação, o **e-mail** tem o maior índice 4,4 (0,73) e 4,5 (0,68), respectivamente, com os menores desvios de ambos os grupos de respostas, seguindo a mesma tendência deste bloco no quesito “Relevância”.

Os meios considerados menos eficazes segundo a escolaridade são: espaço **Café & Idéias** para Nível Médio e pós-graduação, com média e desvio-padrão 2,6 (0,55) e 2,5 (1,39) respectivamente. O boletim mensal interno **Solovox**, para o grupo de empregados com nível de graduação, teve média e desvio padrão 2,6 e (1,02) respectivamente. Aqui a variação em torno da média indica uma diversidade maior de opiniões tanto para o espaço Café & Idéias quanto para o informativo interno Solovox (Figura 9).

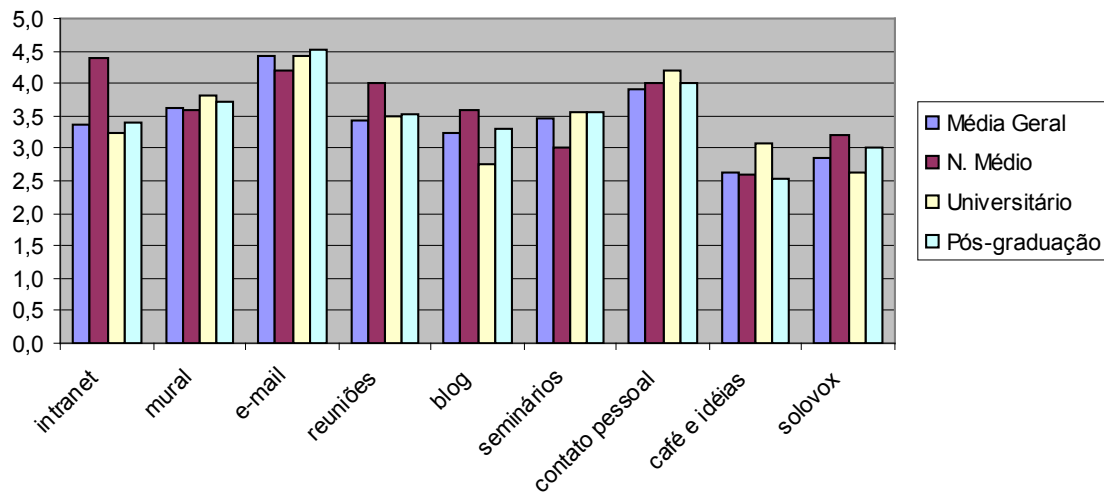


Figura 9. Eficácia dos meios de comunicação por Escolaridade.

Aqui, podemos concluir que os meios considerados mais eficazes conforme a **Escolaridade** são: a **intranet** e o **e-mail**, sendo o espaço **Café e Idéias** e **Solovox** os meios considerados menos eficazes. Observamos que, neste bloco, apenas o Solovox e o espaço Café & Idéias apresentam um desvio padrão superior a 0,75 para os grupos de graduados e pós-graduados (Tabela 5):

Tabela 5. Meios de comunicação de maior e menor eficácia por Escolaridade.

Escolaridade	Meios mais eficazes	Média	Desvio padrão	Meios menos eficazes	Média	Desvio padrão
Nível Médio	intranet	4,4	0,55	Café & Idéias	2,6	0,55
Graduação	e-mail	4,4	0,73	Solovox	2,6	1,02
Pós-Graduação	e-mail	4,5	0,68	Café & Idéias	2,5	1,39

- Eficácia dos meios de comunicação segundo o Sexo

Neste grupo, comparando-se a eficácia dos meios de comunicação interna segundo o **sexo**, a maior pontuação foi para o **e-mail**, com média e desvio padrão: 4,4 (0,64) e 4,5 (0,74) para homens e mulheres respectivamente.

Por outro lado, a menor pontuação foi para o espaço **Café & Idéias** média 2,5 e desvio padrão (1,25) para homens e média 2,8 e desvio padrão (1,33) para as mulheres, com desvio padrão superior a 0,75 (Figura 10).

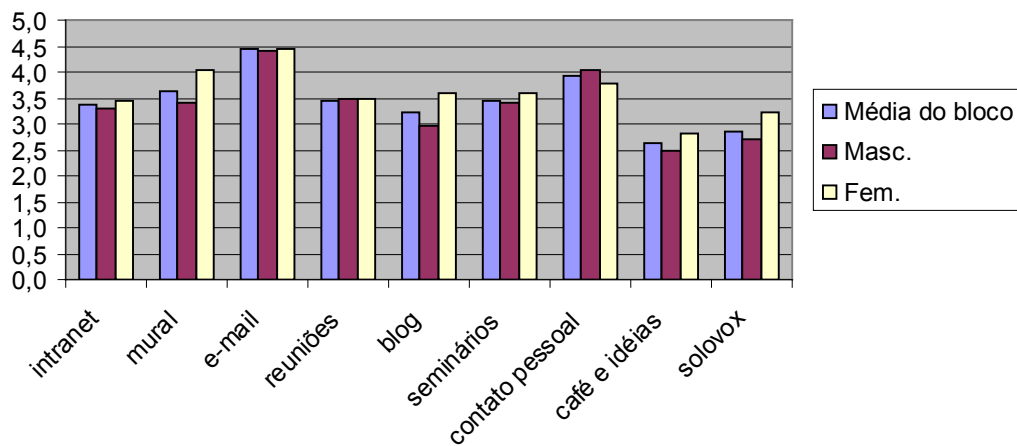


Figura 10. Eficácia dos meios de comunicação por Sexo.

A seguir a Tabela 6 com os resultados para o **e-mail** e o espaço **Café & Idéias**, apresentando unanimidade para ambos os sexos, com grande variação de opiniões para o espaço Café & Idéias em torno da média (desvio padrão maior que 0,75):

Tabela 6. Meios de comunicação de maior e menor eficácia, por Sexo.

Sexo	Meios mais eficazes	Média	Desvio padrão	Meios menos eficazes	Média	Desvio padrão
Masculino	e-mail	4,4	0,65	Café & idéias	2,5	1,25
Feminino	e-mail	4,5	0,74	Café & idéias	2,8	1,33

Classificação segundo o interesse em receber informações por meios de comunicação

Neste bloco, os respondentes indicaram dentre os meios de comunicação existentes, o nível de interesse em receber assuntos da empresa. Numa escala de quatro opções: Indiferente, Nenhum, Pouco e Muito, foram listados os meios de comunicação disponíveis: intranet, mural, e-mail, reuniões, blog, seminários e o informativo interno Solovox. Nos gráficos a seguir, a escala está representada em ordem crescente de 1 para Indiferente; 2 para Nenhum interesse; 3 para Pouco interesse; e 4 para Muito interesse.

- Interesse em receber informações dos meios de comunicação

Este bloco foi analisado pela média geral, considerando a Área de Atuação, Escolaridade e Sexo, pois os interesses foram unânimes para os perfis dos respondentes. Os empregados preferem receber informações por **e-mail**, com média e desvio padrão: 3,9 (0,58). **Reuniões** vêm em segundo lugar, com média e desvio padrão 3,5 e (0,62); seguidas de **mural**, com média e desvio padrão 3,4 e (0,87); e **intranet**: 3,3 e (0,93); **seminários** e **blog**, de menor interesse em relação aos meios anteriores, tem média e desvio padrão 3,2 e (0,85); 3,1 e (0,83); e por fim, o informativo **Solovox**, 2,7 e (1,14), conforme Figura 11:

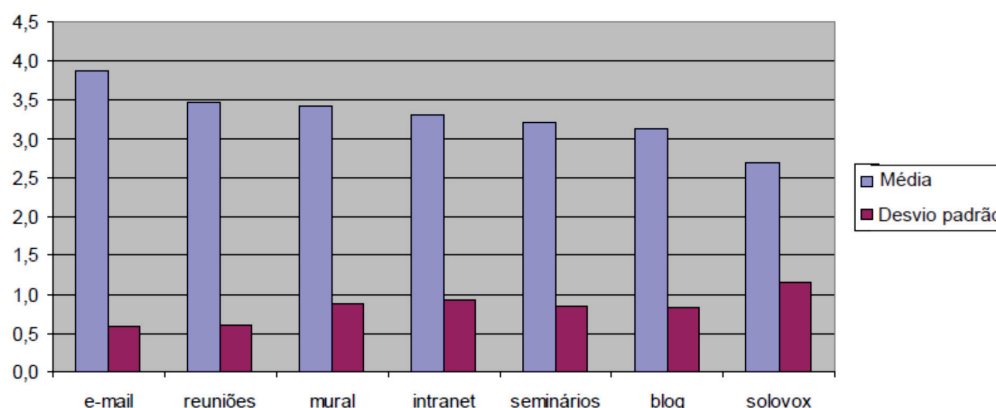


Figura 11. Interesse em receber informações.

A Tabela 7 apresenta os resultados comentados acima. Observamos que as opiniões sobre e-mail e reuniões são próximas à média, e que há uma maior dispersão de opiniões com relação à intranet e ao informativo Solovox.

Tabela 7. Meios de comunicação de interesse em receber informações por Área de Atuação, em ordem decrescente.

Meios de interesse	Média	Desvio Padrão	Meios de interesse	Média	Desvio Padrão
e-mail	3,9	0,58	intranet	3,3	0,93
reuniões	3,5	0,62	seminários	3,2	0,85
mural	3,4	0,87	blog	3,1	0,83
			Solovox	2,7	1,14

Quanto à divulgação interna das atividades desenvolvidas pela Unidade e as ações da Chefia

Nestes dois blocos, **trabalhos desenvolvidos** e **tecnologias geradas pela Unidade** e, **divulgação das ações da Chefia**, os respondentes marcaram uma dentre quatro alternativas: (1) são bem divulgadas; (2) são divulgadas parcialmente; (3) não são divulgadas; (4) não sabe.

A Figura 12 abaixo indica que as notícias são bem divulgadas no âmbito interno, mas temos uma porcentagem pequena de respondentes que percebem notar uma lacuna na divulgação das notícias da Unidade (mais especificamente os empregados da administração, segundo os dados obtidos). Ainda, de acordo com a amostra estudada, existe maior propensão para divulgação interna das notícias da Chefia em relação aos trabalhos e tecnologias da Unidade (aproximadamente 20%).

Observamos que, embora haja boa divulgação dos trabalhos da Unidade e ações da Chefia, houve uma proporção maior de respondentes que consideram tanto os trabalhos e tecnologias geradas, quanto as ações da Chefia, como sendo **divulgados parcialmente**, o que pode indicar a necessidade de maior atenção na divulgação das ações e trabalhos desenvolvidos, tanto em termos de conteúdo quanto em detalhamento (Tabela 8).

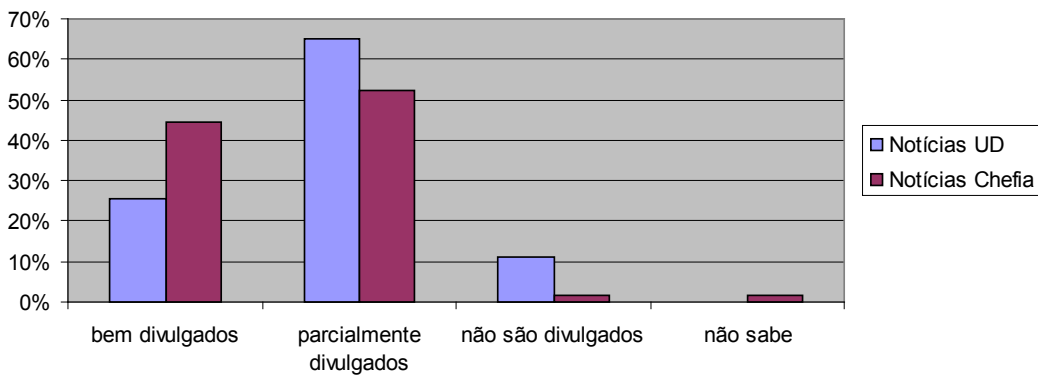


Gráfico 12. Divulgação interna dos trabalhos, tecnologias e ações da Chefia.

Tabela 8. Distribuição percentual da divulgação interna das notícias.

Divulgação Interna	Notícias UD	Notícias Chefia
Bem divulgados	25%	44%
Parcialmente divulgados	65%	52%
Não são divulgados	10%	2%
Não sabe	0%	2%

Quanto aos avisos de ausências dos empregados

Neste item, em que se mediu a **comunicação de ausência do trabalho** por um breve período de tempo, obtivemos o retorno de que 43% dos empregados avisam mais de uma pessoa e 33% comunica o chefe imediato, representando a grande maioria da amostra: 76%; 14% prefere avisar os colegas, 5% utiliza o e-mail, 3% não avisa ninguém e apenas 2% comunica a pessoa da telefonia.

Podemos considerar que existe o hábito na empresa, de deixar os contatos mais próximos, como os colegas e possivelmente a chefia imediata, informados sobre a movimentação no trabalho, uma vez que o e-mail, a telefonista e os que não comunicam ninguém, somam apenas 10% das respostas. Embora esta questão não tenha ficado bem clara, é possível que as trocas de informação face a face ocorram no ambiente de trabalho como meio eficaz de comunicação interna, já que é comum a solução de questões profissionais diretamente entre os pares, além de proporcionar descanso e socialização (Figura 13).

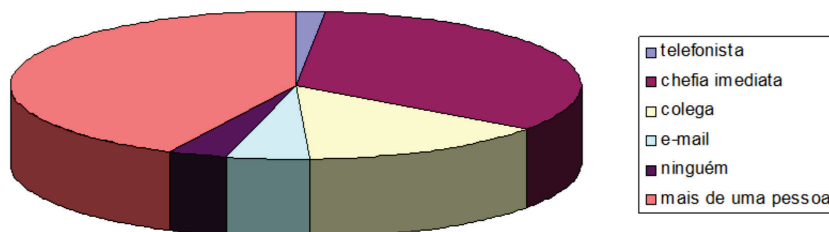


Figura 13. Aviso de Ausências.

Comentários e sugestões dos respondentes

A seguir, são apresentadas as sugestões dos respondentes conforme os blocos das questões.

Na **questão (1)**, “Das opções disponíveis, como você classifica a **relevância** dos conteúdos obtidos” no espaço “outros” foi sugerido:

- Criar a *home page* de projetos.
- Adotar a agenda do dia utilizada na Unidade UEP-Recife.
- Exibição de Cine e vídeo na hora do almoço foi outra sugestão para essa questão.

Quanto à **eficácia** dos meios de comunicação interna, a **questão aberta (3.1)** “Para aqueles que responderam sem ou pouca eficiência, tem alguma outra sugestão?” Os respondentes fizeram sugestões, tanto em relação ao conteúdo a ser disponibilizado quanto à organização de algumas ferramentas, resumidas a seguir:

- Muitos meios de comunicação não significam eficácia. Melhorar os conteúdos e criar critérios de uso dos mesmos.
- Especialmente a intranet precisa ser reestruturada e estar disponível para a UEP-Recife.
- Disponibilizar um calendário geral dos empregados e divulgar a agenda diariamente.
- Otimizar reuniões, compartilhando as melhores práticas, respeitando horários e com duração máxima de 2 horas.

Na **questão (7)**: “Apresente sugestões para **melhoria da comunicação interna** de sua organização” os respondentes fizeram uma série de sugestões que em muito contribuirão para a melhoria da gestão e uso dos meios de comunicação interna:

- Existe excesso de informações e falta informação de como elaborar projeto de pesquisa.
- Maior clareza do conteúdo em relação ao tipo de veículo disponível.
- Incentivar os empregados a consultar os meios de comunicação.
- Agilizar a divulgação das informações, algumas atividades ficam sem o destaque devido.
- Divulgar com mais detalhes as ações da chefia de P&D e Administração.
- UEP-Recife acessa apenas o Blog. Uso do Skype para comunicação entre UEP e Rio.
- Maior envolvimento da Área de Comunicação na busca de informações.
- Divulgação dos empregados em férias e viagem.
- Maior divulgação de cursos, seminários e eventos internos.
- Área na intranet de solicitação de serviços, com informações para a elaboração do relatório de gestão.
- Instalação de autofalantes nos corredores para comunicados devido ao tamanho da Unidade.
- Maior integração de informações entre Chefias e Setores.

A **questão aberta (8)** deixava os respondentes á vontade para **avaliar a pesquisa**, dessa forma, receberíamos o feedback dos respondentes no intuito de orientar futuras enquetes. A seguir, os comentários indicam a receptividade da pesquisa:

- Regra geral, a pesquisa foi avaliada como muito boa/ótima e pertinente sendo a equipe parabenizada.
- A iniciativa deveria ser extensiva aos demais setores.
- Pouco abrangente e poderia ter mais espaço para a resposta.
- Expectativa de ter o resultado divulgado.

Considerações Finais

A pesquisa oferece alguns subsídios para atender a pontos específicos, aponta uma forte preferência no uso do **e-mail** para comunicação interna, provavelmente pela rapidez e facilidade de acesso. Isto demonstra a importância em otimizar continuamente o gerenciamento dessa ferramenta. Algumas ações educativas podem ser implementadas, como sugerido nos comentários dos respondentes, e também o uso de palavras chave, para facilitar a identificação e recuperação de assuntos de interesse. Outra sugestão de especialistas conforme matéria de Souza (2008) é a instalação de rede interna de comunicação, mas sem desconsiderar a importância das relações interpessoais. Nesse sentido, o **contato pessoal** (especialmente para os homens do grupo de pesquisa), é considerado um dos mais eficazes para tratar de assuntos no trabalho.

Em segundo lugar, o interesse geral em receber informações foi através de **reuniões** (Laboratório). Aqui pode ser otimizada a pauta, ser objetiva, apresentar resultados concretos, ouvir sugestões e retornar com sugestões implementadas ou não. Também podemos verificar a eficácia do **mural** (maior preferência pelas mulheres) e a importância do bom funcionamento da **intranet**, atualmente em fase de melhoria, para o grupo de P&D e Administrativo.

O espaço **Café & Idéias** foi considerado menos eficaz, o que condiz com o seu formato de comunicação informal. Podem ser promovidos mais eventos no local e criados novos espaços de socialização, com outras opções, como sugerida a exibição periódica de filmes, em parceria com a Associação dos Empregados da Embrapa (AEE) e a Seção Sindical local.

Também o de menor interesse, o informativo mensal **Solovox** recebeu, como sugestão, caso permaneça, ser transformado em meio de transmitir opiniões dos empregados sobre determinados assuntos ou temas atuais em discussão; o entrevistado do mês abordaria ações em andamento, questionamentos dos empregados, "Palavra da Chefia" na assimilação de valores, etc.

Para a divulgação das notícias dos trabalhos desenvolvidos, tecnologias geradas e ações da Chefia, sugere-se disponibilizar em maior número de fontes, seja em meios como reuniões técnicas, ou em meios virtuais, com maiores informações aos interessados por assuntos afins, ou mesmo, antecipar temas em desenvolvimento a fim de facilitar a busca das demandas por informações no trabalho e a melhoria dos trabalhos em grupo.

Por fim, em sintonia com os comentários dos respondentes, a consolidação de pesquisas corporativas demonstra ser uma importante ferramenta de auxílio na orientação e sistematização dos conteúdos gerados internamente. Por meio desses registros, planos de ação podem ser elaborados gerando um histórico de desenvolvimento e implantação de melhorias em todas as áreas da Unidade. Além disso, ao consolidar estratégias de interferência da gestão somadas à expressão formal dos empregados, espera-se maior assertividade, comprometimento e melhoria do ambiente interno.

Referências

ABERJE. **Pesquisa comunicação interna 2007**: dados comparativos 2002, 2005 e 2007. São Paulo, SP, 2007. 31 p. Disponível em: <http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2010.

BERTUCCI NETO, V.; FRAGALLE, E. P.; REIS, A. P. dos. **Instrumento de avaliação para otimizar a comunicação interna na Unidade de trabalho**. São Carlos, SP: Embrapa Instrumentação Agropecuária, 1996. p. 1-8. (Embrapa Instrumentação Agropecuária. Comunicado Técnico, 9). Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/CNPDIA/8888/1/CT09_96.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2010.

SOUZA, P. Etiqueta e eficiência fazem a diferença na comunicação. **Gazeta Mercantil**, Pequenas e Médias Empresas, p. D3, nov. 2008.

ANEXO I

	Pesquisa – Comunicação Interna
---	---------------------------------------

Prezados empregados da Embrapa Solos,
As pessoas passam a maior parte do tempo se comunicando na organização, e por isso, a Chefia da Embrapa Solos, junto à ACN, quer tornar esse processo mais eficiente e esclarecedor.

Através deste instrumento buscamos a sua opinião para avaliarmos os nossos meios de comunicação e obtermos subsídios para futuras ações de comunicação. Não é necessário que se identifiquem.

Área

Administração Laboratório P&D

Escolaridade

Nível Médio Universitário Pós-graduação

Sexo

Masculino Feminino

1. Das opções disponíveis, como você classifica a relevância dos conteúdos obtidos:

Opções	Sem importância	De relativa importância	Muito importante
Intranet			
Mural			
e-mail			
Reuniões			
Blog			
Seminários			
Contato pessoal			
Café & idéias			
Solovox			
Outros _____			

**2. Se é preciso se ausentar por um breve período, você avisa:
Marque apenas uma alternativa**

- 1. o (a) telefonista/secretária
- 2. a chefia imediata.
- 3. um colega de trabalho
- 4. aviso no e-mail
- 5. não avisa ninguém
- 6. mais de uma pessoa
Quais? _____

3. Classifique as seguintes opções de comunicação interna quanto à sua eficácia, sendo:

Opções	Sem eficiência	Pouca eficiência	Neutro	Eficiente	Muito eficiente
Intranet					
Mural					
e-mail					
Reuniões					
Blog					
Seminários					
Contato pessoal					
Café & idéias					
Solovox					
Outros _____					

3.1 Para aqueles que responderam sem ou pouca eficiência, tem alguma outra sugestão?

4. Dentre os meios abaixo, qual o seu nível de interesse em receber assuntos pertinentes à organização:

Opções	Indiferente	Nenhum	Pouco	Muito
Intranet				

Mural				
e-mail				
Reuniões				
Blog				
Seminários				
Solovox				
Outros				

5. Como vê a divulgação interna dos trabalhos desenvolvidos e tecnologias geradas pelo Centro ?

1. são bem divulgadas
2. são divulgadas parcialmente
3. não são divulgadas
4. não sabe

6. Como você vê a divulgação interna das ações da Chefia da Embrapa Solos?

1. são bem divulgadas
2. são divulgadas parcialmente
3. não são divulgadas
4. não sabe

7. Apresente sugestões para melhorias na comunicação interna de sua organização:

8. Sinta-se a vontade para avaliar esta pesquisa

AGRADECEMOS A PARTICIPAÇÃO!