



# GUIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA GESTORES

**Embrapa**

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Superintendência de Comunicação  
Ministério da Agricultura e Pecuária*

# GUIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA GESTORES

**Embrapa**  
*Brasília, DF*  
2023

# APRESENTAÇÃO

**Embrapa**  
Parque Estação Biológica (PqEB)  
Av. W3 Norte (final)  
70770-910 Brasília, DF  
Fone: (61) 3448-4700  
[www.embrapa.br](http://www.embrapa.br)  
[www.embrapa.br/fale-conosco/sac](http://www.embrapa.br/fale-conosco/sac)

Concepção e texto  
Jorge Duarte  
Heloiza Dias da Silva

## Responsável pelo conteúdo e pela edição

Embrapa, Superintendência de Comunicação

Coordenação editorial  
Daniel Nascimento Medeiros  
Nilda Maria da Cunha Sette

Revisão de texto  
Maria Cristina Ramos Jubé

Projeto gráfico, diagramação e capa  
Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Ilustrações  
AdobeStock

**1ª edição**  
Publicação digital (2023): PDF

## 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, Superintendência de Comunicação

Embrapa.

Guia de comunicação interna para gestores / Embrapa. – Brasília, DF: Embrapa, 2023.  
PDF (31 p.) : il. color.

1. Comunicação — procedimentos. 2. Diálogo. 3. Informação. I. Título. II. Superintendência de Comunicação.

CDD (21. ed.) 302.3

Rejane M. O. C. Darós (CRB-1/2913)

© Embrapa, 2023

A comunicação interna de qualidade entre os empregados é fundamental para a Embrapa. E os gestores desempenham um papel fundamental ao liderar e promover processos de comunicação eficazes. Ao articular a visão, missão e estratégia da Empresa, eles garantem que as informações e interações tenham a melhor qualidade possível.

A comunicação dos gestores da Embrapa deve ser aberta, franca e clara, estimulando o diálogo e a participação. Essa abordagem impulsiona o desempenho, o comprometimento e a qualidade dos resultados apresentados pelas equipes. Além disso, a comunicação entre gestores e empregados deve estar alinhada aos valores estabelecidos na Política de Comunicação da Embrapa como transparência, ética, responsabilidade, comprometimento, profissionalismo, cooperação e qualidade da informação. Ao aderir a esses valores, a comunicação dos gestores se torna mais eficaz, e assim contribui para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

# SUMÁRIO

MOTIVOS PARA UMA BOA COMUNICAÇÃO .....	7
ROTEIRO PARA UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ.....	11
PREPARO .....	12
DIÁLOGO .....	16
INFORMAÇÃO .....	19
ESCUTA .....	23
CONCLUSÃO.....	24
GUIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA GESTORES EM TÓPICOS .....	27



## MOTIVOS PARA UMA BOA COMUNICAÇÃO

São diversos os motivos pelos quais os gestores devem buscar uma comunicação de alto nível:

**Alinhamento:** uma comunicação clara e efetiva garante que todos tenham o mesmo nível de informação, compreendam os objetivos do trabalho e as prioridades da Embrapa. Isso promove o trabalho em direção aos mesmos objetivos.

**Cooperação:** gestores devem estimular a participação e o trabalho em equipe, criando um ambiente de colaboração. Isso motiva os empregados a compartilhar ideias, participar de decisões e resolver problemas de forma mais eficaz.

**Motivação e engajamento:** empregados bem informados são mais engajados. A comunicação frequente dos gestores, juntamente com o feedback e o acompanhamento, permite que compreendam seu papel e a importância do que fazem, resultando em maior produtividade e satisfação.



**Resolução de problemas e tomada de decisões:** a comunicação eficaz permite aos gestores identificar, antecipar e resolver problemas de forma ágil. A comunicação aberta encoraja relatos de problemas e sugestões de melhorias, o que facilita a resolução de desafios.

**Gerenciamento de conflitos:** uma boa comunicação não significa concordância, mas diálogo e entendimento. Gestores devem facilitar a comunicação entre as partes envolvidas, mediar discussões e encontrar soluções para conflitos.

**Feedback e desenvolvimento de habilidades:** a comunicação interna eficaz inclui a prática de ouvir e fornecer feedback construtivo aos membros da equipe. Isso aprimora as equipes, estimula o compartilhamento de conhecimento e identifica áreas potenciais de melhoria.

**Eficiência operacional:** gestores que se preocupam com a comunicação transmitem informações de forma rápida e precisa, **evitando** atrasos e mal-entendidos. Isso leva a uma maior eficiência operacional.

**Fortalecimento do relacionamento:** uma comunicação interna de qualidade fortalece o relacionamento entre os empregados. Gestores que estimulam a comunicação aberta, ouvem opiniões e preocupações, e fornecem feedback construtivo, fortalecem a confiança e o respeito mútuo.

**Promoção da inovação e criatividade:** Uma cultura de comunicação transparente e motivadora permite que os empregados compartilhem ideias, sugestões e soluções criativas, e promove a inovação.

**Ambiente de trabalho positivo:** A comunicação interna efetiva cria um ambiente de trabalho positivo e saudável, aumenta a satisfação e o bem-estar dos empregados, e contribui para a solução de problemas.

**Melhoria da imagem da Embrapa e aumento de confiança na Empresa:** Uma comunicação interna de alta qualidade reflete-se externamente, fortalecendo a imagem da Embrapa e aumentando a confiança na Empresa. Empregados bem informados se tornam embaixadores eficazes, transmitindo uma visão positiva e informada da organização.



## ROTEIRO PARA UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ

## PREPARO

- 1) **Tenha uma estratégia de comunicação para qualquer atividade relevante e faça um plano formal.** Não precisa ser detalhado ou longo, mas deve ser como bússola, mapa e roteiro. O plano vale tanto para atividades técnicas como administrativas que envolvam comunicação dentro das equipes, com empregados, com parceiros, imprensa, stakeholders. Pode ser uma folha e pode ser apenas para controle próprio, mas o suficiente para orientar sobre objetivos, o que fazer, quem fazer. Isso facilita o acompanhamento das ações, dos prazos e garantir que todos recebam as informações necessárias de forma consistente.



- 2) **Escolha o meio de comunicação apropriado a cada situação e público.** Nem todas as informações ou mensagens devem ser transmitidas da mesma maneira. A comunicação face a face geralmente é o meio mais eficaz, mas considere o assunto, a complexidade da informação e a urgência ao escolher a forma de comunicação apropriada em cada caso. Considere a variedade de canais de comunicação: reuniões presenciais, e-mails, mensagens instantâneas, avisos formais, ferramentas colaborativas online oferecidas pela Embrapa. Acima de tudo, garanta que as informações sejam transmitidas de forma eficaz.



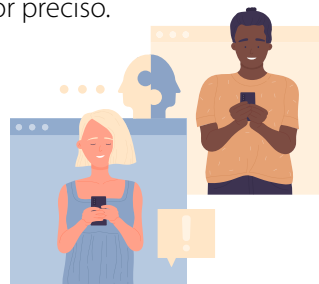
- 3) **Esteja disponível e acessível.** Estimule e esteja aberto a conversas e perguntas da equipe. Certifique-se de que se sintam à vontade para procurá-lo quando tiverem dúvidas, preocupações ou sugestões. Mostre valorizar outras opiniões e sua disposição em discutir, rever e apoiar iniciativas.



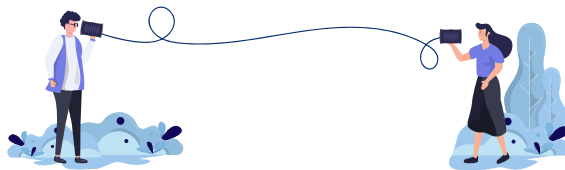
- 4) **Promova reuniões regulares para compartilhar atualizações, discutir problemas e encaminhar decisões.** O rito de encontros entre os empregados é importante para nivelar informações, mas também para transmitir a mensagem de que o diálogo e a informação são fundamentais. Garanta que todos saibam e se sintam estimulados a participar e contribuir. Mantenha um checklist com as questões centrais: quem precisa ser informado, quais informações devem ser repassadas, como garantir que sejam compreendidas, com que frequência devem ser atualizadas. Faça o roteiro a partir de palavras-chave: clareza, objetividade, agilidade, transparência, qualidade, participação. Ao final, verbalize a síntese das decisões, as responsabilidades e o encaminhamento. Registre decisões e acordos importantes. Isso ajuda a evitar mal-entendidos, estabelece clareza sobre as decisões tomadas e garante que pendências e decisões sejam encaminhadas.



- 5) **Delegue.** A comunicação eficaz envolve a capacidade de delegar tarefas e definir expectativas claras sobre responsabilidades e prazos. Acompanhe a evolução e garanta disponibilidade para orientar e ajudar no que for preciso.



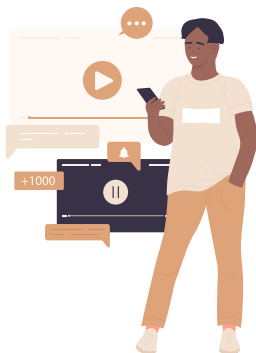
- 6) **Utilize ferramentas de colaboração.** Utilize sistemas fornecidos pela Embrapa para gerenciar projetos, compartilhar artigos, mensagens e informações entre os integrantes da equipe.



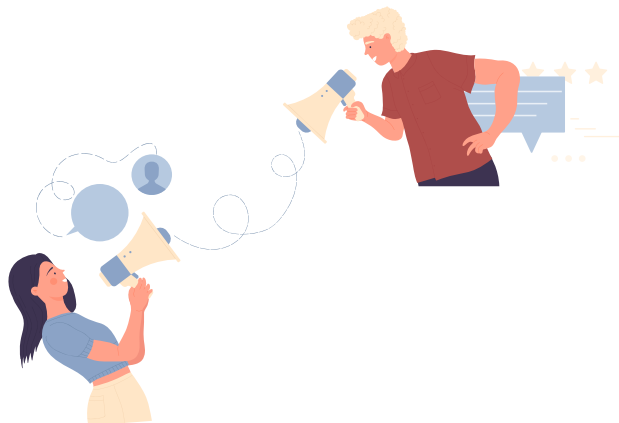
- 7) **Crie e garanta um ambiente favorável** à inclusão, à diversidade, à transparência, à participação e à colaboração de todos.

## DIÁLOGO

- 1) **Pratique a empatia.** Procure compreender o contexto, perspectivas e emoções dos membros da equipe e seja sensível às necessidades de cada um. Demonstre que você se importa com o bem-estar e o sucesso de sua equipe.
- 2) **Mantenha a transparência.** Comunique-se de forma transparente, e ofereça o mais cedo possível as informações relevantes para a equipe e as partes interessadas. Compartilhe informações relevantes sobre a Embrapa, projetos e decisões. Atualize para o progresso, mudanças, riscos e decisões tomadas. Abertura ajuda a construir confiança e engajamento entre os membros da equipe.

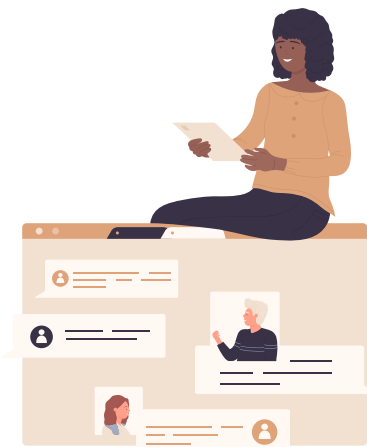


- 3) **Promova a colaboração.** Incentive uma comunicação colaborativa e integrada em sua equipe, em que todos sejam estimulados a contribuir e compartilhar ideias. Promova a troca de conhecimento e crie um ambiente onde os membros da equipe se sintam confortáveis para expressar suas opiniões e divergir de forma saudável.



- 4) **Compartilhe com a equipe e comemore os sucessos.** Reconheça, compartilhe e celebre os sucessos e conquistas dos empregados, das equipes, da Embrapa. Isso pode ser feito por meio de elogios e de eventos especiais, mesmo que muito simples.

- 5) **Conflitos.** Como líder da comunicação, o gestor desempenha papel importante na resolução de problemas e conflitos dentro da equipe. Ele deve facilitar a comunicação aberta e construtiva, ouvir todas as partes envolvidas, ajudar a encontrar soluções colaborativas e mediar conflitos quando necessário. Uma comunicação eficaz do gestor pode ajudar a evitar mal-entendidos, ressentimentos e problemas não resolvidos.
- 6) **Acompanhe o progresso.** Mantenha sua equipe informada sobre os progressos das atividades. Compartilhe os avanços, impacto, fale das novidades, dos desafios, dos sucessos. Mantenha o grupo alinhado e motivado.

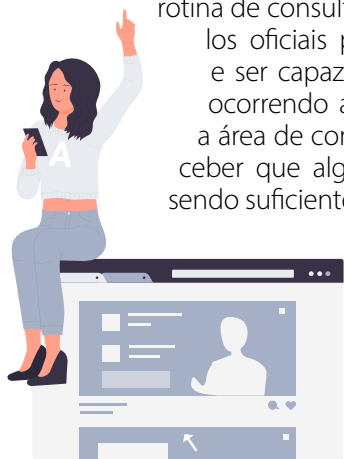


## INFORMAÇÃO

- 1) **Mantenha a iniciativa.** Evite que os empregados saibam informações relevantes por fontes não oficiais – e não deixe prosperar boatos. O gestor deve buscar ser a fonte principal sobre assuntos corporativos.
- 2) **Clareza.** Certifique-se de que sua mensagem seja clara e direta. Evite ambiguidades e use uma linguagem simples e compreensível. Isso ajuda a evitar mal-entendidos e a transmitir suas expectativas de forma eficaz. Evite jargões técnicos e certifique-se de que todos compreendam as informações compartilhadas.
- 3) **Acompanhe o andamento das ações da Embrapa.** Visite regularmente o portal da Embrapa e a intranet. Mantenha-se atualizado sobre os números principais da Empresa. Garanta ter a capacidade de explicar a Embrapa para qualquer público, fornecendo informações como história, missão, os principais dados, conquistas relevantes e prioridades atuais.



- 4) **Mantenha empregados informados.** Comunique-se de forma proativa sobre novidades e mudanças na Embrapa. Explique as razões por trás das mudanças e forneça suporte informativo durante o processo. Mantenha a rotina de consultar a intranet e os veículos oficiais para obter informações e ser capaz de explicar o que está ocorrendo aos empregados. Alerta a área de comunicação quando perceber que alguma questão não está sendo suficientemente explicada.



- 5) **Informe para formar.** Tenha a consciência de que o diálogo claro, franco, aberto e cooperativo ajuda a esclarecer e até mudar a percepção sobre uma situação. Não espere mudanças de opinião, mas estimule que todos ampliem o conhecimento sobre os diferentes assuntos corporativos e estabeleçam sua própria visão a partir de informações consistentes.

- 6) **Adapte-se ao seu público.** Diferentes pessoas ou grupos têm personalidade, visões, estilos de comunicação e necessidades diferentes. Adapte o nível de detalhes da comunicação ao público. Ajuste sua abordagem de acordo com as diferentes necessidades comunicativas. Faça o possível para uma comunicação individual, personalizada. Cada empregado é único. Adapte seu estilo de comunicação para se adequar às necessidades e preferências individuais sempre que possível.



- 7) **Seja consistente.** Organize as informações, e garanta que sejam as melhores possíveis para a situação, as mesmas para todos e que estejam sempre atualizadas. Evite informações dúbias ou contraditórias.

- 8) **Avalie a eficácia da comunicação.** Avalie regularmente a eficácia da comunicação. Solicite feedback dos membros da equipe e das partes interessadas para identificar áreas de melhoria e fazer ajustes conforme necessário. Considere incluir comunicação como critério de avaliação das mais diferentes atividades.



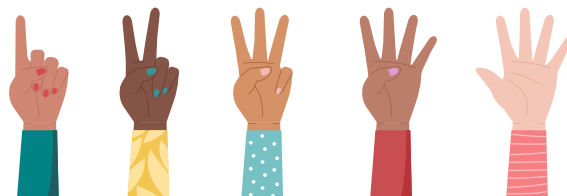
## ESCUÇA

- 1) **Ouçe ativamente.** Esteja aberto a ouvir as preocupações e sugestões da equipe e das partes interessadas. Comunicação não se trata de transmitir informações, mas de tornar comum, o que exige ouvir e compreender. Garanta atenção total ao que estão dizendo, demonstrando interesse genuíno e fazendo perguntas para estimular o diálogo. Além de facilitar a compreensão da situação, ajuda a construir confiança e fortalecer o relacionamento com a equipe. Liderar implica influenciar, mas também ser influenciado.
- 2) **Forneça feedback construtivo e regular.** Reconheça os sucessos, forneça orientação sobre sua visão do andamento dos processos e dos resultados e esteja disponível para discutir o desempenho individual ou das equipes. Seja específico, objetivo e construtivo e estimule o diálogo sobre o trabalho realizado. Ofereça sugestões concretas para ajudar seus colaboradores a desenvolverem suas habilidades.
- 3) **Esteja aberto a perguntas e preocupações.** Encoraje sua equipe a fazer perguntas e expressar preocupações. Crie um ambiente seguro onde todos se sintam à vontade para se comunicar abertamente e expressar suas opiniões e ideias.



## CONCLUSÃO

- Comunicação deve estar no nível mais alto da atenção de dirigentes e gestores. O fator comunicação deve ser considerado nas decisões.
- Boa capacidade de comunicação não é dom. Vem com intenção, esforço e treino.
- Gestores são representantes e porta-vozes corporativos. São símbolos, lideranças, condutores naturais. Comunicam, independentemente de sua capacidade de comunicação.
- Os empregados precisam, no gestor: instrução clara, específica e inequívoca e inspiração positiva por meio da clareza da visão e objetivos do trabalho.
- A boa comunicação interna é vital para estabelecer um ambiente propício ao engajamento e produtividade. Os gestores têm a responsabilidade de liderar uma comunicação de qualidade, e promover um ambiente aberto, transparente, saudável e produtivo. Dessa forma, ajudam os empregados a serem mais eficientes e a alcançarem resultados de maior qualidade.



## GUIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA GESTORES EM TÓPICOS

## MOTIVO

- Alinhamento
- Cooperação
- Motivação e engajamento
- Resolução de problemas e tomada de decisões
- Gerenciamento de conflitos
- Feedback e desenvolvimento de habilidades
- Eficiência operacional
- Fortalecimento do relacionamento
- Promoção da inovação e criatividade
- Ambiente de trabalho positivo
- Melhoria da imagem da Embrapa
- Aumento da confiança na Empresa



## PREPARO

- Tenha uma estratégia de comunicação e um plano formal.
- Escolha o meio de comunicação apropriado para cada situação e público.
- Esteja disponível e acessível para conversas e perguntas da equipe.
- Promova reuniões regulares para compartilhar atualizações e construir as tomadas de decisão.
- Delegue tarefas e defina expectativas claras.
- Utilize ferramentas de colaboração fornecidas pela Embrapa.
- Crie um ambiente favorável à inclusão, diversidade, transparência, participação e colaboração.

## DIÁLOGO

- Pratique a empatia e demonstre interesse no bem-estar da equipe.
- Comunique-se de forma transparente, compartilhando informações relevantes.
- Incentive a colaboração e a troca de ideias.
- Reconheça e celebre os sucessos da equipe.
- Ajude a resolver conflitos de forma construtiva.
- Mantenha a equipe informada sobre o progresso das atividades.



## INFORMAÇÃO

- Seja a fonte principal de informações sobre assuntos corporativos.
- Comunique-se de forma clara e direta.
- Mantenha-se atualizado sobre as ações da Embrapa.
- Comunique-se proativamente sobre novidades e mudanças.
- Estimule o diálogo claro e cooperativo.
- Adapte-se ao público e seja consistente nas informações compartilhadas.
- Avalie regularmente a eficácia da comunicação.



## ESCUTA

- Ouça ativamente as preocupações e sugestões da equipe.
- Forneça feedback construtivo e regular.
- Crie um ambiente seguro para perguntas e inquietações.

## CONCLUSÃO

- Dê atenção máxima à comunicação como fator importante nas decisões.
- Desenvolva a capacidade de comunicação com intenção, esforço e treino.
- Aja como representante e porta-voz corporativo.
- Dê instruções claras aos empregados e os inspire positivamente.
- Tenha claro que uma boa comunicação interna é vital.



MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA E  
PECUÁRIA

