



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

CRISTIANE VASCONCELOS DE MESQUITA

**GESTOR DE COMUNICAÇÃO: QUAL O ATUAL PERFIL DO
PROFISSIONAL NA EMBRAPA?**

**Brasília
2013**

CRISTIANE VASCONCELOS DE MESQUITA

**GESTOR DE COMUNICAÇÃO: QUAL O ATUAL PERFIL DO
PROFISSIONAL NA EMBRAPA?**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação Lato-Sensu em Comunicação Organizacional do UniCeub - Centro Universitário de Brasília, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Maria da Graça Miranda de França Monteiro.

Brasília

2013

Agradecimentos

À vida, que nos concede dia após dia as bênçãos da dor e da cura. Aprendizado pelo qual tive que passar para chegar até aqui.

À Graça Monteiro, que embarcou nesse projeto desde o início. Sem a qual, verdadeiramente, esse resultado não seria possível.

À Marcela Esteves, pela revisão primorosa e por toda atenção na reta final deste trabalho.

E o que dizer das grandes conquistas sem os amigos? A todos eles, meu agradecimento mais sincero. À Juliana Miúra, pelas “co-orientações”. À Lina, Lea e Cintia, por sempre! Aos amores que Brasília me trouxe, Anahí, Carlinha, Dany, Dani, Lívia, Lu, Ana Paula, Tatiane e Zildene, pelo carinho de ouvir e participar em todos os momentos.

Um agradecimento todo especial às companheiras de sextas e sábados, pelas preocupações e, principalmente, pelos sorrisos compartilhados: Natália, Neyfla, Patrícia e Tinna.

Por fim, à família amada. Ainda que longe, meu porto seguro.

RESUMO - Este trabalho tem por proposta identificar o perfil do gestor de comunicação que atua nos Núcleos de Comunicação Organizacional (NCOs) da Embrapa exercendo a função de supervisor de comunicação. Para tanto foram usados os conceitos de Comunicação Organizacional e estratégia de acordo com Bueno (2009), assim como as tendências consequentes dessa nova forma de se fazer comunicação, de acordo com ideias também defendidas por Bueno (2009), Kunsch (2008) e Angeloni (2010). As tendências de mercado que orientam o perfil do gestor de comunicação na atualidade foram levantadas, principalmente, em artigos de opinião da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). A pesquisa de campo realizou-se mediante a aplicação de 40 questionários, com perguntas fechadas, sobre as habilidades, atividades desempenhadas e perfil (sexo, idade, tempo de trabalho etc) dos supervisores de comunicação da Embrapa. Os principais resultados observados foram o preparo para lidar com a gestão da informação, com o trabalho em equipe, com planejamento e com os relacionamentos com o público interno e externo da Empresa. Os resultados também apontam que em nenhuma das questões, a opção totalmente preparado alcançou o índice de 100%, indicando que há necessidade de aprimoramento desses profissionais.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, gestor de comunicação, comunicação estratégica, Embrapa.

ABSTRACT – The objective of this research is to identify the communication manager profile of journalists who work at the Corporate Communication Center (CCC) in Embrapa as a supervisor of communication. For this purpose, the concepts of Corporate Communication and strategy were used, according to Bueno (2009), as well as trends of this new way to develop works in communication, according to ideas also postulated by Bueno (2009), Kunsch (2008) e Angeloni (data). Market trends that guide the communication manager profile at present were surveyed, mainly on opinion pieces of the Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Field research was carried out through the application of 40 questionnaires containing closed-ended questions on abilities and activities performed and the profile (sex, age, wartime, etc) of the Embrapa Communication supervisors. Main results observed were the competence to deal with information management, with team work, with planning, as well as developing relations with the corporation target audience. In no answers, the choice “totally competent” reached the index 100%, showing that there is still a need to improve the abilities of these professionals.

Key-words: Corporate Communication, communication manager, strategic communication, Embrapa.

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Lidar com a velocidade e o volume de informações diárias

Gráfico 2 – Lidar com a crescente demanda pela transparência das comunicações

Gráfico 3 – Melhorar a participação dos colaboradores e o seu comprometimento com o trabalho

Gráfico 4 – Lidar com hierarquias e valorizar as competências e habilidades da equipe

Gráfico 5 – Ouvir as demandas dos públicos estratégicos da empresa (internos e externos)

Gráfico 6 – Criar e manter espaços de interatividade para ampliar a participação dos públicos (interno e externo)

Gráfico 7 – Utilizar a comunicação integrada para ajudar a consolidar a reputação da organização

Gráfico 8 – Estabelecer objetivos/metade comunicação em sintonia com os objetivos/metade da Unidade

Gráfico 9 – Administrar eficazmente as crises organizacionais

Gráfico 10 – Melhorar os indicadores de eficácia da comunicação

Gráfico 11 – Gerenciar o potencial e os riscos da revolução digital e da ascensão das mídias sociais

Gráfico 12 – Usufruir das oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias (mídias digitais e redes sociais)

Gráfico 13 – Encontrar, desenvolver e reter profissionais altamente capacitados na sua equipe

Gráfico 14 – Atuar em sintonia com os conceitos de sustentabilidade e de responsabilidade social corporativa

Gráfico 15 – Atender às necessidades de comunicação em culturas diversas e mercados globalizados

Gráfico 16 – Lidar com uma realidade que não é bem definida, não tem padrões universais, não está nos manuais e está em constante mudança

Gráfico 17 – Saber extrair dos dados produzidos pelos diversos meios as informações relevantes e estratégicas para a organização

Gráfico 18 – Gerenciar questões públicas que possam impactar positiva ou negativamente a reputação da Unidade e, em consequência, da empresa

Gráfico 19 – Consolidar relacionamentos institucionais usando conhecimentos e práticas da comunicação integrada

Gráfico 20 – Lidar com a inteligência da informação para a tomada de decisões estratégicas em comunicação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 01: A trajetória da Comunicação Organizacional nas empresas brasileiras: do operacional ao estratégico	13
1.1 Breve Histórico	14
1.2 Comunicação Organizacional estratégica	18
1.3 Para além do empirismo	20
CAPÍTULO 02: O perfil do profissional de Comunicação Organizacional no Brasil e no mundo: passado, presente, futuro	23
2.1 Relações Públicas: o perfil norte-americano	24
2.2 O cenário brasileiro	26
2.3 Trabalhadores do conhecimento	29
CAPÍTULO 03: A Comunicação Organizacional na Embrapa	33
3.1 Reestruturação da Comunicação na Embrapa	34
3.2 O perfil do profissional de Comunicação da Embrapa	39
CAPÍTULO 04: A pesquisa sobre o perfil e habilidades do gestor de Comunicação na Embrapa	45
4.1 O questionário: estrutura e critérios de aplicação	47
4.2 Resultados	48
4.2.1 Perfil	48
4.2.2 Habilidades e atividades	49
4.2.2.1 Preparados	50
4.2.2.2 Medianamente preparado	55
4.2.2.3 Totalmente preparado	62
4.2.2.4 Totalmente despreparado	63
4.3 Perfil identificado	64

CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	74
ANEXOS	75

Introdução

O mercado de trabalho da Comunicação exige, cada vez mais, profissionais que, além da formação básica que os habilita a executar as atividades pertinentes a um publicitário, jornalista ou Relações Públicas, estejam preparados para pensar e gerir estrategicamente as áreas de comunicação nas empresas. No caso deste trabalho, o foco são os profissionais de Comunicação Organizacional de uma empresa pública de pesquisa agropecuária.

Mais do que as áreas de formação já citadas – Publicidade, Jornalismo e Relações Públicas – existe atualmente uma referência a comunicadores e, como tais, a visão integral e estratégica do processo de comunicação deve ser parte inerente da atuação desses profissionais. Considerando esse novo perfil, percebe-se surgir no mercado profissionais mais capacitados para exercer não apenas um conjunto de atividades operacionais, mas para, sobretudo, exercer a gestão da comunicação, no mais amplo sentido que esse trabalho possa alcançar.

Na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) o cenário não é diferente. A Empresa já recebeu reconhecimentos, por parte da imprensa e de outras organizações, por seu exemplo no que diz respeito ao *case* bem-sucedido de seu desempenho em comunicação, a partir de um processo de estruturação da Comunicação Organizacional na Empresa iniciado em 1996 e com desdobramentos que continuam até hoje. Por isso, de acordo

com o Plano Diretor da Embrapa (PDE), a Comunicação é um dos três pilares que compõem a estrutura da Empresa.

A essa evolução, soma-se o crescimento no número de profissionais. Além da Secretaria de Comunicação (Secom) instalada na Sede da Embrapa, em Brasília, outras 47 Unidades Descentralizadas da Empresa contam com profissionais de comunicação em seu quadro, cerca de 200 pessoas. Das Unidades Descentralizadas, 40 possuem essa área de suporte à pesquisa em sua estrutura, com um Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) cuja gestão é exercida por um supervisor de comunicação. Na maioria dos casos, esse profissional é graduado em uma das habilitações do campo da Comunicação.

Este trabalho busca, justamente, identificar qual o perfil atual desse gestor de comunicação, considerando as habilidades exigidas pelo mercado e as atividades atualmente executadas pelas áreas de comunicação das organizações, com vistas a verificar o quão capacitado ele se sente (ou não) para exercer a função. Além de um retrato da situação atual sobre o desempenho dos profissionais de comunicação da Embrapa, objetiva-se também mapear possíveis lacunas existentes na formação desses profissionais de maneira a identificar as habilidades que ainda devem ser desenvolvidas para atender as demandas atuais.

Apesar de a função de supervisor de comunicação ter sido criada na Empresa ainda em 1996, quando da primeira estruturação da Comunicação na Embrapa, desde 2011 tal função ganhou nova configuração em suas responsabilidades. Pode-se, assim, afirmar que a criação dos NCO's gerou a vinculação desses núcleos à chefia-geral da Unidade Descentralizada, ou seja, à mais alta hierarquia administrativa da Unidade. Ao coordenar um Núcleo de Comunicação Organizacional, o supervisor adquire mais autonomia para gerir a comunicação na Unidade, assim como novas responsabilidades e atribuições a partir do momento em que o setor de comunicação passa a ser mais demandado em participação no planejamento e nas ações das Unidades.

As perguntas que este trabalho se propôs a responder, a partir dessa realidade, foram: qual o perfil desse novo gestor de comunicação na Embrapa, em quais aspectos ele está preparado e em quais encontra-se ainda despreparado, se há necessidade de capacitação e, ainda, se há oportunidade para isso.

Para responder a essas perguntas, o trabalho propõe, em seu primeiro capítulo, uma contextualização da história da Comunicação Organizacional desde a década de 1970 até os dias atuais, respectivamente, de um período quando a comunicação ocorria de forma segmentada e baseada em atividades operacionais a uma realidade em que predomina uma comunicação estratégica, baseada em planejamento, consolidada como um processo de inteligência das organizações.

O segundo capítulo foi dedicado à compreensão desse mesmo contexto da Comunicação Organizacional, mas desta vez com enfoque na evolução do perfil do profissional que atua nessa área no Brasil e em outras partes do mundo. Analisando algumas diferenças e semelhanças que marcam o perfil dos profissionais da Comunicação Organizacional no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa, foi possível entender melhor a evolução das atividades e habilidades desses profissionais. Esse capítulo aborda ainda características e tendências do perfil de gestor de comunicação exigido pelo mercado, com base em literatura acadêmica e em subsídios retirados do site e de publicações da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).

No capítulo três, “A Comunicação Organizacional na Embrapa”, o trabalho aproxima-se de seu objeto de estudo, tratando da história da comunicação na Empresa, suas estruturas e atuação, até chegar ao cenário atual, em que a Comunicação é instituída como um dos pilares de atuação da Embrapa, efetivamente estratégica e participativa nos processos de decisão. Nesse capítulo, foi possível realizar duas entrevistas com personagens que vivenciaram todo esse processo de transformação e construção. O material dessas entrevistas embasa o início da identificação do perfil do gestor de comunicação na Embrapa.

Por fim, o quarto capítulo traz as respostas para as perguntas que este trabalho objetiva responder inicialmente. No âmbito desta pesquisa, foram considerados os gestores de comunicação da Embrapa, os 40 supervisores de

comunicação que coordenam os Núcleos de Comunicação Organizacional em Unidades da Empresa. O método utilizado para se chegar à identificação do perfil do gestor de comunicação da Embrapa apresentado nesse capítulo foi a aplicação de um questionário aos referidos supervisores. Com as respostas tabuladas, foram analisadas as habilidades que identificam qual esse perfil, assim como os aspectos nos quais os gestores encontram-se capacitados a gerenciar e aqueles aspectos em que os profissionais ainda necessitam de capacitação.

CAPÍTULO 01: A trajetória da Comunicação Organizacional nas empresas brasileiras: do operacional ao estratégico

A Comunicação sempre existiu nas organizações como instrumento de equilíbrio entre a organização e o contexto social no qual está imersa. A princípio, era mais executada do que pensada propriamente, realizada de forma fragmentada e isolada das grandes decisões corporativas. Entendida mais como custo do que investimento, sendo talvez uma das opções mais facilmente descartáveis pelas empresas em momentos de crise.

A evolução na forma de fazer e de compreender a Comunicação nas organizações aconteceu como qualquer outro processo histórico, orientada pelas transformações da sociedade, que seguiam rumo a modelos mais participativos e transparentes nos mais diferentes segmentos. A sociedade sempre influenciou as organizações e é por elas influenciada. Nesse cenário dinâmico, a Comunicação Organizacional ganha espaço, despontando como o instrumento mais adequado para mediar as relações de empresas e instituições com seus públicos de interesse.

Desde sempre, mesmo antes da definição do conceito de Comunicação Organizacional, a comunicação segue aprimorando-se na função de mediar relacionamentos em meio a uma diversidade crescente de contextos, valores, mídias e conhecimentos, incorporando, ao longo dessa

evolução, novas atribuições que lhe imprimem um caráter cada vez mais estratégico.

O conceito de estratégia – ou sua derivação “estratégica” – é adotado neste trabalho, não como sinônimo de relevante ou fundamental, mas simplificada e pedagogicamente, como a forma de definir e aplicar recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos, conforme defende Bueno. (2006, p.13).

A Comunicação Organizacional parte assim de um plano operacional, marcado pela execução simples e mecânica de ações específicas e descontextualizadas do todo organizacional, para o estratégico, onde passa a ser entendida como um processo, caminhando ainda para consolidar-se como instrumento de inteligência corporativa.

1.1 Breve histórico

Para entender a Comunicação Organizacional, este trabalho parte de um cenário anterior à década de 1970, quando as atividades de comunicação eram basicamente focadas na produção de *house-organs* e na assessoria de imprensa. Essas atividades eram realizadas à margem de qualquer planejamento organizacional, sem integração com nenhum outro departamento, plano ou ações da organização.

Era uma comunicação fragmentada, sem papel definido ou departamentos que a representasse, desempenhada por profissionais de

outras áreas que não enxergavam complexidade na tarefa executada. O objetivo era basicamente o de transmissão de mensagens, sem maior preocupação quanto ao retorno que isso teria para a Empresa ou com relação à forma de se relacionar com a sociedade. Havia uma comunicação residual, que ainda aguardava os primeiros profissionais vindos dos cursos de Comunicação recém-criados.

As atividades de comunicação eram percebidas e desenvolvidas isoladamente: a edição de publicações empresariais, a assessoria de imprensa, a organização de eventos, a publicidade e o marketing, de maneira geral, eram assumidos, quase na totalidade dos casos, por departamentos e profissionais sem qualquer vinculação. Disso resultava, invariavelmente, uma comunicação difusa, muitas vezes contraditória. (BUENO, 2009, p.5)

Somente a partir da década de 1970, com a chegada dos profissionais graduados na área, advindos das Universidades, é que a Comunicação ganha relevância no contexto organizacional, com algumas empresas brasileiras investindo na criação de departamentos ou contratando profissionais especializados. Apesar disso, as atividades continuavam sendo executadas de forma isolada, semelhante ao que acontecia anteriormente, baseada na produção de *house-organs*, na assessoria de imprensa e organização de eventos.

No âmbito do governo federal, foi criada a Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP), em 1969, encarregada de divulgar as atividades dos diferentes órgãos do poder Executivo e as conquistas do governo militar. É

desse período também a regulamentação das profissões de relações públicas (1967), jornalista (1968) e publicitário (1969).

Passada mais uma década, em 1980, mudanças impulsionadas por transformações sociais que marcaram o período, como o fim da Ditadura, influenciam fortemente a forma de se fazer Comunicação nas organizações. Com a redemocratização, a sociedade torna-se mais participativa e exigente quanto a seus direitos, à transparência e à ética, o que exige maior atenção das organizações na divulgação de informações e no contato com o público. “A década de 1980 deu o impulso que faltava à Comunicação Empresarial, que ganhou status nas organizações e passou, efetivamente, a se constituir em campo de trabalho profícuo” (BUENO, 2009).

Em 1985, o Plano de Comunicação da Rhodia, companhia química internacional, representou um marco na história da Comunicação Organizacional brasileira. Revolucionando os processos de gestão, a empresa lançou o primeiro Programa Rhodia de Excelência (Prhoex), introduzindo novos métodos de gestão da organização, adotou a política Portas Abertas revolucionando a relação empresa-sociedade, e criou o Departamento de Valorização do Consumidor (DVC), com a primeira ouvidoria externa, representada por um ombudsman. Daí surgiu a campanha “Você fala, a Rhodia escuta”.

Um diferencial dessa época foi o surgimento das primeiras literaturas na área, teses e dissertações como resultado de estudos da Comunicação nas universidades. Contribuição relevante, mas que ainda trazia consigo resquícios das últimas décadas.

A literatura, neste campo, começa a dar os primeiros passos, com a contribuição decisiva das universidades, embora os trabalhos pioneiros se limitem a considerar as atividades isoladamente (publicação de *house-organs*, Relações Públicas, assessoria de imprensa, publicidade etc). (BUENO, 2009, p.7)

Faltava pouco para o conceito de Comunicação Organizacional ser de fato incorporado na gestão e na cultura organizacional. Mesmo com sua importância já reconhecida em muitas instituições, a perspectiva de integração, fosse entre suas diferentes atividades ou entre os demais setores da organização ainda não havia sido adotada. Nos anos 1980, era clara a divisão da Comunicação nas organizações em duas atividades: o Jornalismo Empresarial – feito por jornalistas, centrado na produção de *house-organs* e no relacionamento com a imprensa – e as atividades de Relações Públicas.

Apesar dessa divisão de atividades, é possível perceber nesse período o início de uma mudança de paradigma, quando a Comunicação começa a deixar de lado seu caráter operacional para assumir uma postura estratégica.

Após três décadas de evolução, os anos 1990 consolidaram, enfim, o conceito de Comunicação Organizacional, ratificando assim a certeza de que

a área é fundamental para uma visão mais abrangente dos negócios das empresas, demandando dessa forma mais recursos, profissionais e planejamento.

Os diferentes cenários que levaram ao avanço do papel da Comunicação nas organizações revelam pontos de vistas bem antagônicos em apenas três décadas. A Comunicação era tida como um custo para a organização, muitas vezes dispensável, sem papel definido e atuava numa via de mão única, apenas transmitindo informações. Atualmente tem-se uma Comunicação Organizacional entendida como investimento, que demanda ações baseadas em planejamento estratégico e gestão do conhecimento, com atribuições e responsabilidades cada vez maiores, voltadas para o fortalecimento da identidade corporativa e do relacionamento com os públicos de interesse ou *stakeholders*.

As transformações socioeconômicas e os avanços tecnológicos ocorridos no mundo nas últimas décadas, em toda sua extensão e velocidade, obrigaram as organizações a reavaliar e ajustar processos, estruturas, formas de comercialização e paradigmas até então pouco mutáveis ou confortavelmente estanques. Este movimento, que enfatiza a necessidade de compreensão e intercâmbio com mercados e públicos de interesse que se apresentam em constante transformação, trouxe excelente oportunidade para as atividades de comunicação no ambiente corporativo, fazendo-a assumir posição estratégica nas organizações. (COLNAGO apud BUENO, 2011, p.16)

1.2 Comunicação Organizacional estratégica

Os públicos de interesse ou *stakeholders* são o motivo de ser das organizações a partir da década de 1990. Orientar o relacionamento da organização com esses públicos, utilizando dos meios, tecnologias e conhecimentos disponíveis, é atribuição da Comunicação Organizacional estratégica como ferramenta de planejamento e ação no alcance desse e de outros objetivos.

Comunicação empresarial (...) estaria, prioritariamente, incluída nas estratégias empresariais e teria papel fundamental, tanto na busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (stakeholders) como no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações. (BUENO, 2006, p. 14)

Nesse contexto, a profissionalização e a visão abrangente e integrada da Comunicação, como ferramenta capaz de implementar e acompanhar o processo dinâmico de relacionamento com o público interno e externo, ambos com suas especificidades e diversidades, torna-se um diferencial da área nas organizações.

Kunsch (2003) chega a falar em modalidades de comunicação dentro de uma mesma organização, com base nos diferentes públicos e demandas. A autora divide a Comunicação em: Administrativa, Interna, Mercadológica e Institucional. Na visão de Kunsch (2003), o conceito de Comunicação Organizacional abrange as modalidades citadas acima,

consideradas por ela como as mais impulsivas e que permitem às organizações estabelecer relações confiantes com seus públicos.

Na verdade, o processo de Comunicação Organizacional pode até envolver essas diferentes modalidades, mas em um nível operacional. Bueno fala um pouco sobre esse aspecto quando afirma que “ainda que, operacionalmente, haja uma descentralização tendo em vista a execução das atividades específicas de comunicação, o planejamento deve ser centralizado”. Ou seja, na prática, elas se complementam como atividades de uma Comunicação Organizacional única, mas, em nível estratégico, são pensadas e planejadas como um processo integrado.

Nos últimos anos, percebe-se melhor essa condição, quando surge a necessidade de entender a Comunicação como processo de inteligência empresarial. A Comunicação Organizacional estratégica integra e participa da tomada de decisões, contribuindo com a construção de planejamentos e ações corporativas, demandada como um dos agentes da gestão institucional junto com outros departamentos de igual importância.

No caso da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), estudada neste trabalho, a transformação do setor de Assessoria de Comunicação Social (ACS) em Secretaria de Comunicação (Secom) é um exemplo significativo do crescimento e do *status* que a área alcançou dentro da organização. Mais do que uma mudança de nome, a transformação da ACS em

Secom é repleta de significados, principalmente no que diz respeito às atribuições da Comunicação. A mudança permitiu a superação de uma estrutura voltada para a execução de atividades por um departamento com responsabilidade sobre a gestão da Comunicação Organizacional.

A criação de departamentos (ou Secretaria, no caso da Embrapa) com atribuições bem definidas de gestão passa a demandar ajustes no contexto corporativo, o que envolve aprimoramento de pessoal e de recursos e, principalmente, o estabelecimento de uma nova cultura organizacional. Bueno (in NASSAR, 2006, p. 164) enfatiza que, para que a Comunicação Empresarial seja assumida como estratégica, é necessário que isso seja favorecido não apenas pela gestão, mas ainda pela cultura e pela alocação adequada de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, sem os quais ela não se realiza.

1.3 Para além do empirismo

A Comunicação Organizacional assume uma nova postura de atuação. Atividades e ações baseadas no empirismo, sem base teórica ou padrões definidos sem metodologia, não são mais suficientes em um contexto que exige planejamento. A Comunicação Organizacional estratégica do século XXI precisa investir em metodologias, planejamento estratégico, gestão do conhecimento, gestão de crises, antever cenários e trabalhar com mensuração de resultados.

O planejamento em comunicação tem que ir além da proposição de ações e produtos com prazo e custos previstos, tem que ser respaldado em cenários (passado, presente e futuro), considerar contextos, conhecimentos, públicos e meios, e atestar seu valor com resultados mensuráveis.

Para respaldar, com competência, um processo de tomada de decisões, é necessário muito mais do que experiência profissional, intuição ou criatividade. A administração estratégica requer pesquisa, conhecimentos adquiridos através de sistematização permanente, montagem de bancos de dados inteligentes sobre mercados e concorrentes, gestão do conhecimento etc. (BUENO, 2006, p.16)

Acompanhando desde sempre as mudanças sociais e adaptando-se a novas tecnologias (desde o rádio e a televisão até a chegada da internet), a Comunicação tornou-se o principal instrumento das organizações para lidar com as exigências constantemente em metamorfose de seus diferentes e diversos *stakeholders*. Coube à Comunicação Organizacional ser o orientador das empresas e instituições em meio ao dinamismo desse cenário.

Um exemplo clássico de mudanças rápidas e profundas que influenciaram diretamente as atribuições e ações de Comunicação foi a chegada das novas mídias, muitas delas baseadas no uso da internet como ferramenta de interação com o público. Tal novidade transforma totalmente a relação da organização com seus públicos, abre novas possibilidades e permite o desenvolvimento de ações mais específicas para cada público. “As ações de comunicação devem poder identificar ambientes e atuar diferenciadamente em

cada situação, associando ambientes e estratégias” (Fachinelli; Rech; Mattia, 2005, p.61).

De posse de informações que geram conhecimento, de novas tecnologias que permitem potencializar e aproximar a relação com os *stakeholders*, de ferramentas que possibilitam antever cenários e evitar crises ou mesmo nas ações cotidianas que levam ao fortalecimento da imagem da organização, a Comunicação Organizacional estratégica tem capacidade, competência e respaldo para realizar da melhor forma possível suas atribuições.

Mesmo que em cenários dinâmicos, onde mudanças cada vez mais rápidas acontecem na sociedade e no contexto institucional, a Comunicação Organizacional conquistou seu espaço, definiu seu papel e consolidou-se como essencial nas estruturas organizacionais, englobando atribuições e aprimorando sua atuação constantemente. Constituir-se como estratégica foi apenas mais um passo da Comunicação Organizacional, que caminha para se fortalecer como um instrumento essencial no processo de inteligência empresarial.

CAPÍTULO 02: O perfil do profissional de Comunicação Organizacional no Brasil e no mundo: passado, presente e futuro

Assim como a história da Comunicação Organizacional, o perfil do profissional da área também evoluiu do operacional para o estratégico. No Brasil e em outras partes do mundo as atividades exercidas, e o modo como são executadas, definem o perfil dos profissionais de comunicação organizacional ao longo das décadas. Espera-se, com este capítulo, que fique claro como se deu essa evolução.

Diferenças na nomenclatura e na forma de se relacionar com o público podem ser encontradas entre os profissionais brasileiros e os estrangeiros, mas apesar disso pode-se inferir que há momentos semelhantes no que diz respeito à trajetória percorrida por eles até aqui e em relação ao que se espera no futuro da atuação em Comunicação Organizacional.

Nesse sentido, seja nos profissionais chamados de Relações Públicas, que até hoje marcam a história da Comunicação Organizacional nos Estados Unidos, Canadá e Europa, seja nos jornalistas, publicitários ou RPs que atuam nas organizações brasileiras, é fato que mudanças nas atividades, nas exigências das organizações e mesmo na sociedade vêm definindo um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para atuarem nesse cenário, segundo acredita Bueno (2009, p.9)

2.1 Relações Públicas: o perfil norte-americano

A origem do perfil do profissional de Comunicação Organizacional remonta à história de Ivy Lee, jornalista que abandonou as redações de jornais nos Estados Unidos no início do século passado e passou a atuar na divulgação de matérias sobre as empresas para as quais trabalhava. De acordo com Baldissera e Sólito (2005), Ivy Lee enviou, à época, uma carta aos principais jornais dos Estados Unidos afirmando que seu trabalho consistia na divulgação de fatos de interesse público, referentes às empresas/instituições para as quais trabalhava.

Lee originou assim a atividade chamada de Relações Públicas, segundo alguns, ou de Assessoria de Imprensa, segundo outros, por meio da qual as organizações buscam respaldo em “usar a imprensa para aproximar as empresas da opinião pública, neutralizando opiniões contrárias e divulgando as atividades e ações que levassem a uma opinião favorável às instituições”.

Por volta de 1906, o jornalista assume a missão de melhorar o relacionamento e a imagem do empresário John Rockefeller, visto como sem escrúpulos no mundo dos negócios, junto à opinião pública americana. A estratégia adotada era utilizar a imprensa como canal para levar as boas notícias das empresas e do empresário ao grande público, não como anúncios publicitários, mas como matérias jornalísticas de interesse da sociedade.

Diante desse contexto (...) as Relações Públicas tendem a atualizar-se como estratégia para manter os níveis de lucratividade e poder das organizações. Importa dizer que os processos comunicacionais, nessa perspectiva, consistiam em ferramenta para informar ao público sobre o que a organização desejava que ele soubesse, predispondo-o a agir de acordo com os objetivos dela. Na organização, a comunicação reduzia-se à função de informar aos trabalhadores o que, quando e como deveriam fazer. (BALDISSERA, SÓLIO, 2005, p.90)

A atividade de Relações Públicas chega ao Canadá na década de 1940 e, um pouco depois, por volta dos anos 1950, chega à Europa. Seguindo o padrão norte-americano, ganha terreno fértil de atuação nas organizações desses locais. Dessa forma, tem-se nessa atividade o início das ações de Comunicação Organizacional e, nesse contexto, começa a se delinear um primeiro perfil para área, de um profissional que basicamente medeia a relação das organizações com a sociedade, utilizando a imprensa e o poder do *press-release* para isso.

As ações não são pensadas estrategicamente, visto que se resumem ao envio de “notícias” sobre o que a empresa deseja falar a seu público. Se isso atendia ou não às necessidades de relacionamento com o público, já não dizia respeito ao profissional de comunicação, pago apenas para produzir textos e manter o mínimo relacionamento com os jornais da época.

Até hoje, pode-se afirmar que o Relações Públicas é o profissional que predomina na comunicação dos Estados Unidos e da Europa. Afirma

Duarte (2003), que “o profissional (europeu), assim como nos Estados Unidos, é o Relações Públicas, que, diferente do Brasil, não pode exercer nem ser considerado como jornalista”. Explicação que indica uma das diferenças existentes entre o perfil do profissional de Comunicação Organizacional desses países e o brasileiro.

2.2 O cenário brasileiro

Para entender melhor a evolução do perfil do comunicador organizacional no Brasil cabe lembrar que aqui os primeiros profissionais dessa área surgem por volta de 1914, com a entrada de multinacionais no país. O perfil que chega ao Brasil por meio dessas organizações traz consigo características marcantes do trabalho de Relações Públicas executado em empresas norte-americanas, das quais esse profissional já fazia parte. A empresa Light, que se instalou em São Paulo, foi uma das primeiras a contar com Relações Públicas em seu quadro de funcionários, atuando basicamente na divulgação de notícias da organização para com isso garantir aceitação junto à opinião pública.

Assim como pregava Ivy Lee nos Estados Unidos, esse perfil profissional chega ao Brasil adotando uma postura semelhante, com a característica marcante de desconsiderar as reais demandas do público sobre o que de fato o interessava. A exigência desse profissional, que não contava com setor ou departamento estruturado de comunicação e executava tarefas de forma fragmentada, sem alinhamento com os demais setores da

organização, era nada além do que a produção de matérias destinadas à divulgação na imprensa local. É ainda um perfil caracterizado por profissionais sem formação superior em comunicação, o qual permaneceu o mesmo entre 1920 a 1950.

No final da década de 1960, com o aparecimento dos primeiros cursos de Comunicação, começam a chegar ao mercado profissionais mais preparados tecnicamente para atuar na área, em contraste a muitos profissionais que durante anos tinham como experiência apenas suas vivências no meio e a facilidade na escrita.

O período coincide com o início da ditadura militar e, mesmo com o profissionalismo propiciado pelas universidades, os profissionais acabavam, por força política, tendo que se ater à produção de releases sobre assuntos amenos da organização, que não contrariassem ou criassem dissabores ao Regime, além de cuidar da realização de eventos e festas da organização. “Durante a Ditadura, o objetivo não é ter um relacionamento harmonioso com a opinião pública, então as atividades reduzem-se a uma comunicação de caráter informativo, realização de eventos e assessoria de imprensa”, explicam Baldissera e Sólito (2002, p. 95 e 96).

Foi um período de crescimento do poder do Estado, protagonista das ações de comunicação principalmente nos órgãos governamentais. A Ditadura utilizou muito os profissionais de comunicação que, pelo contexto nacional, não exerciam ações estratégicas ou pensadas para o real interesse

da sociedade, mas sim trabalhos operacionais voltados para valorização da imagem institucional priorizando assim o caráter informativo da comunicação.

Em relação às décadas de 60 e 70, observa-se que propagar a ideia do 'Brasil Grande e do Milagre Econômico' exige dos órgãos oficiais pesados investimentos em comunicação, especialmente em publicidade e relações públicas, o que resulta em um dos principais lugares de atuação desse profissional, e acaba por fortalecer a atividade. (BALDISSERA, SÓLIO, 2005, p.96)

Em 1980, com a redemocratização, as organizações passam a investir mais na comunicação e começam a estruturar esses setores que contam então com profissionais de Jornalismo e Relações Públicas. No Brasil, esses dois perfis acabam atuando de forma semelhante, voltados para estabelecer relações com a imprensa e a sociedade, o que gera uma certa disputa na área, caracterizada pela discussão em relação a qual perfil teria mais direito a exercer tais atividades.

Por essa época, consolidam-se nas empresas essas duas áreas: a de Jornalismo Empresarial e de Relações Públicas. Apesar de ainda existirem discussões relativas ao espaço de cada uma nas organizações, o fato é que ambas as áreas começam a entender que fazer comunicação passa agora por considerar e atender às demandas da sociedade consciente de seus direitos.

Mudam as relações com a sociedade e com a imprensa e o perfil do profissional de comunicação precisa acompanhar essas mudanças. A era da produção e distribuição em massa de releases começa a ser superada. O profissional de comunicação agora, seja RP ou jornalista, busca novas

estratégias de atuação que atendam aos anseios de maior participação e transparência exigidos pela sociedade em geral.

Na década seguinte de 1990, o profissional de Comunicação Organizacional entende a importância e busca ações mais planejadas. Com departamentos definidos, as atividades de comunicação precisam ser pensadas e não apenas executadas. Profissionais de comunicação com literatura vasta e cursos de pós-graduação a seu dispor passam a se especializar para atender ao público que vai se segmentando e também às necessidades mercadológicas da organização.

Já no século XXI, o que se percebe é um profissional de comunicação cada vez mais atualizado com o contexto interno e externo da organização, a partir da percepção crescente da importância do planejamento e da ação estratégica, com o uso de novas ferramentas num contexto que exige inteligência empresarial, pois não se trata mais somente de atender às demandas dos públicos, mas também de o profissional poder prever cenários, evitar riscos e aproveitar oportunidades.

2.3 Trabalhadores do conhecimento

Seja no Brasil, na Europa ou nos Estados Unidos o profissional de Comunicação Organizacional evoluiu no mesmo sentido. Aqui, o papel é

exercido por pessoas graduadas em Comunicação, sendo na maioria das vezes atribuído a jornalistas, mas contando com equipes multidisciplinares, com publicitários e RP. Estados Unidos e Europa mantêm a nomenclatura de Relações Públicas para identificar o profissional responsável pela comunicação nas organizações. Independentemente do nome atribuído, o que vale destacar na atuação desse profissional em qualquer parte do mundo, segundo Duarte (2003), é que o perfil exigido pelo mercado passou do mero executor de tarefas para o profissional estrategista, com visão do todo, interno e externo, da organização.

Até o momento, a especialidade de Relações Públicas continua a ser o perfil do profissional de comunicação nas organizações. Apesar da nomenclatura permanecer a mesma desde o início do século passado, percebe-se a evolução do perfil profissional, a mudança no foco de atuação, as novas funções estratégicas incorporadas ao perfil profissional, que agora precisa ser também um estrategista da comunicação. Utilizando a área também como mais um elemento de sucesso para a estratégia geral de atuação da organização. (DUARTE, 2003, p.59)

Exemplos de casos internacionais mais recentes em que essa ação estratégica foi exigida do profissional norte-americano foram, Watergate, a guerra do Golfo, os escândalos do governo Clinton ou a guerra contra o terrorismo no início deste século.

O historiador Eric Goldman (1948, p.140) disse que as relações públicas mudaram de atitude de 'o público que se dane' ou 'que o público seja enganado', preponderante no século XIX, para 'que o público seja informado', na virada do século, e

finalmente para 'o público seja compreendido', quando, no pós-guerra, os assessores de relações públicas passaram a ajustar clientes e público. (DUARTE, 2003, p. 59)

A Public Relations Society of America (PRSA) fala ainda em “função de gerenciamento” do atual profissional de RP. Citando como exemplos: antecipar cenários da opinião pública que terão impacto na organização, assessorar a direção da empresa em todos os níveis, conduzir programas de ação e comunicação e planejamento, que consistem em estabelecer metas, planos, orçamentos, recrutamento e treinamento de pessoal etc. Conta Duarte (2003), “em resumo, gerenciar os recursos necessários para a concretização de todos os objetivos” (p.66). Função esta que também pode ser atribuída nos mesmos moldes ao profissional de comunicação organizacional brasileiro.

No cenário nacional, pode-se citar a ideia defendida por Angeloni (2010) que, em sua obra “Comunicação nas organizações na era do conhecimento”, usa o conceito de “trabalhadores do conhecimento” ao se referir ao perfil dos profissionais de comunicação que o mercado atual exige. Mais do que executores de tarefas, as organizações precisam e buscam agora profissionais que reúnam num mesmo perfil, além do aspecto proativo de execução, características também proativas de um “ser pensante”, observador e conhecedor do todo organizacional assim como apto a pensar estratégias de atuação para a organização.

Na sociedade da informação e do conhecimento, em razão do volume de informações e conhecimentos e da incapacidade dos gestores em processá-las, da formação dos integrantes das organizações, não é mais possível separar seus atores, pois as organizações necessitam não apenas de mão de obra (homem operacional), mas também de cérebro de obra (homem parentético), surgindo os trabalhadores do conhecimento (RAMOS apud ANGELONI, 1984, p. 6 e 7).

Em resumo a tudo que foi exposto, chega-se à conclusão de que o mercado e os diferentes públicos dão o direcionamento do que é exigido em termos de comunicação e, conseqüentemente, do perfil profissional desta área nas organizações. Gerenciamento participativo, pensamento e ações estratégicas que considerem o panorama geral da empresa e cenários externos e internos, profissionais “pensantes”, diga-se, e não executores de tarefas. O perfil do profissional de Comunicação Organizacional na atualidade exige presteza na ação e no raciocínio, agindo com proatividade e não apenas por provocação do mercado ou quando demandado pela sociedade.

Outras características encontradas na literatura de Comunicação Organizacional dizem respeito ao poder de liderança e, mais do que isso, à capacidade de o profissional de comunicação, principalmente o gestor, integrar e envolver a equipe no trabalho do setor ou departamento. Esse envolvimento também passa por diferentes setores, de onde podem surgir relevantes contribuições para essa área na organização. Fábio Betti Salgado, em artigo¹ no site da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje),

¹ Artigo “10 erros críticos para a Comunicação Estratégica” em www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=885&ID_COLUNISTA=52

argumenta sobre a importância do profissional de comunicação somar competências com outras áreas, muitas das quais são afins da Comunicação. “Atualmente, não consigo identificar uma característica que seja mais estratégica na função de Comunicação do que a habilidade de orquestrar ou facilitar o aparecimento da inteligência coletiva”.

A tendência em termos de exigência das organizações daqui para frente é de um profissional que pense e atue em diferentes frentes e cenários. Num universo profissional cada vez mais diverso em atividades e atribuições como o da Comunicação, para citar apenas alguns exemplos do que caracterizará o novo perfil do profissional de Comunicação Organizacional, pode-se elencar: a necessidade de pensar e aproveitar da melhor forma todas as ferramentas disponíveis atualmente, realizar planejamentos de curto, médio e longo prazo, administrar crises internas e externas, identificar e analisar cenários e seus respectivos impactos e oportunidades para a organização, liderar equipes e a capacidade de lidar com a inteligência da informação.

CAPÍTULO 03: A Comunicação Organizacional na Embrapa

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) completou 40 anos de fundação em 26 de abril de 2013 com a missão de viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira. O sucesso dessa missão passa, entre tantos fatores, por uma Comunicação Organizacional que permita o acesso dos diferentes públicos com os quais a Embrapa se relaciona a essas soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação, através do uso estratégico das informações e dos conhecimentos gerados pela Empresa.

Considerar esse cenário é entender a comunicação como um instrumento estratégico e, conseqüentemente, bem gerenciado. Penteado (2007) aborda a importância dessa percepção quando considera a relevância, tanto das organizações quanto dos próprios gerentes que delas fazem parte, de “conscientizar-se da necessidade de tomar medidas administrativas que levem a uma efetiva gestão da informação e do conhecimento e à capacidade de processar informações para a ação e para melhorar as decisões”.

Analisar a história da Comunicação na Embrapa é perceber que a evolução da Comunicação Organizacional se deu junto com a transformação do perfil dos profissionais dessa área. Desse modo, parte-se do princípio de

que as mudanças na estrutura da Comunicação refletiram diretamente no perfil do comunicador exigido ao longo das últimas duas décadas na Empresa.

3.1 Reestruturações na Comunicação da Embrapa

Até meados da década de 1990, a Comunicação na Embrapa era marcadamente operacional. Exercida por alguns profissionais de comunicação existentes na Empresa, que trabalhavam de forma isolada, cada um executando a atividade demandada a sua maneira. Na sede da Empresa, esses profissionais estavam reunidos em uma área única, denominada de Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, mas sem uma atuação estratégica definida. Nas Unidades Descentralizadas da Embrapa pelo país, o problema se repetia, com alguns poucos profissionais de comunicação, notadamente jornalistas e relações públicas, atuando isoladamente, às vezes ligados à chefia-geral, às vezes às áreas de transferência de tecnologia.

Por volta de 1996, a Embrapa inicia uma reestruturação em sua comunicação marcada por dois momentos: a criação da Assessoria de Comunicação Social (ACS) e a construção da Política de Comunicação, documento orientador que definiu as diretrizes e procedimentos para a atuação da Comunicação na Empresa.

A demanda surgiu dos próprios profissionais de comunicação que começaram a sentir a necessidade de serem estabelecidas diretrizes para a Comunicação Organizacional, segundo conta a jornalista Heloíza Dias da Silva,

há 35 anos na Empresa, em entrevista concedida para este trabalho². Nessa época, os profissionais de comunicação que integravam o quadro de empregados da Embrapa atuavam basicamente em atividades operacionais, como coberturas jornalísticas de ações da Empresa com produção de matérias jornalísticas para veículos internos, organização de eventos e produção de releases para mídia, por exemplo. Basicamente atividades rotineiras, que não demandavam planejamento estratégico para ser realizadas, voltadas para a assessoria de imprensa ou para realização de eventos internos e externos da Empresa.

Nesse contexto, a Diretoria-Executiva da Embrapa, estimulada por uma reivindicação dos próprios profissionais, começa a repensar essa comunicação. Em 1996 é criada a Assessoria de Comunicação Social (ACS), dividida em três coordenadorias: de Relações Públicas, de Jornalismo e uma terceira responsável por tudo que dizia respeito à implementação da Política de Comunicação, também recém-instituída. Espelhadas na experiência da sede, e com base institucional na Política de Comunicação, as Unidades também passaram por mudanças, ganhando novos regimentos que determinaram a criação de suas áreas de Comunicação.

A revolução foi significativa e marcou a transformação de uma comunicação feita “em caixinhas” para uma comunicação estratégica e integrada. Diz Heloíza que “a partir de 1996, com a Política (de Comunicação),

² Entrevista gravada em áudio, realizada no dia 23 de outubro de 2013.

a gente começou a fazer parte dos fóruns estratégicos de discussão da Embrapa. Começamos a atuar de forma mais estratégica, participando das tomadas de decisão. A ACS sempre estava presente quando era para discutir assuntos e políticas da Empresa. A gente começou a estar presente”.

É inegável a importância e a necessidade, à época, da criação das áreas de Comunicação, tanto da sede quanto das Unidades, para uma evolução (ou mesmo um início) da Comunicação Organizacional na Embrapa. Mas, como previsto em toda fase de transição, as mudanças esbarraram em algumas dificuldades. Uma delas foi o quadro ainda pequeno de profissionais contratados, formado basicamente por Relações Públicas e Jornalistas. Outra barreira foi a falta do perfil de gestor entre os comunicadores, principalmente nas Unidades.

Simultaneamente à criação das áreas de Comunicação nas Unidades, foram criadas as funções de supervisor, uma para cada área, com o objetivo de coordenar o novo setor. “Qual a dificuldade que a gente teve? A maioria dos profissionais de comunicação não tinha perfil para gestão”, lembra Heloíza. O fato gerou problemas com as chefias das Unidades, pois os chefes não queriam que seus jornalistas ou RPs ocupassem um cargo de gestão, já que não tinham perfil para tanto. “Às vezes acontecia de o próprio profissional não querer assumir a gestão”.

Ainda assim, a orientação foi para que essas supervisões fossem ocupadas preferencialmente por profissionais de Comunicação, o que acabou acontecendo na maioria das Unidades. Mas, apesar disso, segundo Heloíza, houve um número significativo de profissionais que assumiram a função sem que tivessem formação em Comunicação.

Com a identificação do problema, a ACS buscou soluções. Os instrumentos utilizados para esse fim foram as reuniões anuais de supervisores, sob a coordenação da Assessoria de Comunicação Social, e os planos de trabalho construídos em conjunto com as Unidades. Sempre na tentativa de capacitar e provocar a vivência de experiências de trabalho que contribuíssem para a melhoria da gestão exercida pelos supervisores.

Apesar das tentativas válidas, percebem-se, à época, atuações conflitantes que podem ter prejudicado de algum modo o desenvolvimento do perfil gerencial dos supervisores. De um lado, os profissionais seguiam um regimento que estabelecia as atividades de comunicação a serem desempenhadas. Um instrumento operacional de atuação. Por outro, profissionais em meio a uma nova realidade de trabalho em que a experiência do dia a dia seria o grande instrumento de capacitação para o exercício da nova competência. Como ser gestor exercendo funções preestabelecidas em regimento? Segundo Heloíza Dias, nesse período, fazer gestão da Comunicação “foi um aprendizado”.

A Embrapa, em sua atual Política de Comunicação³ (2002), define sua Comunicação como um processo gerencial. Atestar isso demanda dos profissionais que a exercem visão e postura de gestores. Desde a criação da ACS e da primeira edição da Política, em 1996, investir nessa capacitação tem sido um dos desafios para a Comunicação Organizacional estratégica da Embrapa. Um trecho da Política de Comunicação em vigor hoje na Empresa traz em seu texto:

A comunicação na Embrapa tem evoluído para um sistema de inteligência empresarial, apoiado no planejamento, no monitoramento sistemático e contínuo seja das atividades de comunicação que desenvolve, seja da inserção da empresa no ambiente externo (...) Ao atingir este novo patamar, a comunicação na Embrapa obrigou não apenas os profissionais que a praticam a ampliarem o seu escopo de atuação e a vislumbrarem a responsabilidade de seu trabalho, mas, sobretudo, chamou a atenção da organização como um todo para a necessidade premente da capacitação em comunicação. (p.27 e 28)

Em 2011, o setor de Comunicação da Embrapa passa por nova reestruturação, quando a Assessoria de Comunicação Social se transforma em Secretaria de Comunicação – Secom. A intenção era que, com status de Secretaria, além das atividades estratégicas de comunicação, a área passasse a ter mais liberdade de atuação no que diz respeito à coordenação da comunicação de modo geral na Embrapa, integrando melhor a sede e as áreas de comunicação nas Unidades. Além de ir ao encontro das diretrizes da

³ A atual Política de Comunicação da Embrapa, em sua segunda edição, data de 2002. Uma revisão desse documento foi iniciada em 2010, mas até hoje a terceira edição da Política ainda não foi validada pela Diretoria-Executiva da Embrapa.

Diretoria que tornavam a Comunicação um dos pilares corporativos da Empresa.

A alteração não trouxe grandes mudanças na prática da atuação da comunicação na Empresa. São mantidas as divisões de coordenadorias por tipo de formação: jornalismo, publicidade e relações públicas e uma coordenação voltada para Estudos em Comunicação. Mais recentemente, em outubro de 2013, uma nova mudança aconteceu. Entre os objetivos, está a tentativa de implementar uma atuação mais multidisciplinar por parte dos profissionais da área, que passam a ser estimulados a atuar como comunicadores, num conceito mais amplo da palavra, mais do que apenas jornalistas, publicitários ou relações públicas, atuando até então apenas na área que lhe diz respeito.

Ainda é cedo para saber se tal mudança refletirá positiva ou negativamente na busca de perfis de gestores mais capacitados.

3.2 O perfil do profissional de comunicação da Embrapa

“O perfil de gestão a gente ainda está buscando”, é a opinião da entrevistada Heloíza Dias da Silva. Alguns fatores contribuem para a demora no alcance dessa meta. É fato que muitos dos comunicadores que assumiram

função gerencial na época da criação da ACS buscaram se aperfeiçoar ou em cursos de pós-graduação ou mesmo, de algum modo, aproveitando as vivências diárias na referida função para o aperfeiçoamento como gestor. “Acho que houve evolução, sim, as pessoas aprenderam. Aqueles que não se enquadraram foram saindo”, observa Heloíza.

Outro fator que pesou na melhoria do perfil de gestor de comunicação foi a renovação no quadro de empregados. Muitos dos profissionais que participaram do processo de reestruturação da comunicação na Empresa e foram treinados de alguma forma para exercerem supervisão já não fazem mais parte da Embrapa. Nos dois últimos concursos com cargos para Comunicação, em 2006 e 2009, houve grande renovação de profissionais e a Empresa se deparou com perfis variados em termos de capacitação gerencial. Na opinião da entrevistada:

Alguns chegaram com essa visão de comunicação estratégica, outros chegaram ainda com a visão muito operacional. Então você ainda tem na unidade hoje, perfis de pessoas que não têm essa característica, essa visão sistêmica de comunicação estratégica. Você ainda vai encontrar hoje em unidades gente que fala assim: eu sou RP, só faço RP, eu sou jornalista, faço jornalismo. Obviamente que a gente não vai querer que um RP faça uma matéria pra imprensa, mas a gente quer que todo mundo tenha uma visão mais integrada do processo.

A rotina corrida das Unidades é mais um fator apontado como gerador de dificuldade quando se fala em capacitação gerencial. Muitas vezes tomados por demandas de atividades de outras áreas, mas que exigem a participação dos profissionais de comunicação, além das atividades básicas da

área, os profissionais se vêm sem tempo para uma dedicação maior à função e ao aperfeiçoamento de seu perfil como gestores.

Se existem dificuldades, é possível perceber também iniciativas que apontam a preocupação institucional em melhorar esse perfil gerencial. A análise dos dois últimos editais de concursos públicos feitos pela Embrapa mostra como mudanças nos critérios exigidos para os cargos de Comunicação indicam a atenção da Secom e das Unidades em buscar profissionais mais capacitados de acordo com as exigências mais atuais no que diz respeito ao perfil de um gestor.

Importante ressaltar que o perfil exigido nos concursos públicos parte da área demandante da vaga, podendo vir das próprias Unidades e passam por uma validação da Secom. Quem explica como funciona é a coordenadora de Apoio à Estratégia e ao Desempenho, do Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa – CED/DGP, Magali dos Santos Machado, em entrevista concedida no dia 25 de outubro de 2013. “O perfil do profissional é construído em conjunto com a área demandante, construído em cima da necessidade da Unidade. Normalmente a gente tem uma planilha onde a Unidade demandante preenche o tipo de profissional, os critérios de ingresso, o tipo de conhecimento que esse profissional tem que trazer, a formação que ela acha que é adequada para isso. Então isso vem da Unidade”.

Nos editais de 2006 e 2009, a área geral para os cargos de Comunicação continua sendo “Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial”, talvez por uma cultura ainda enraizada de a comunicação estar ligada, nas Unidades, à área de transferência de tecnologia, isso ainda se reflete nos editais para o cargo. O diferencial entre os dois editais está nas subáreas e seus respectivos requisitos.

No edital nº05/2006, quatro subáreas ofertam vagas para a Comunicação: Jornalismo Mídia Impressa, Jornalismo TV, Programação e Coordenação de Eventos e Programação e Identidade Visual. Apenas pela nomenclatura já é possível perceber que tanto as subáreas como seus requisitos remetem a perfis estritamente operacionais. Não é possível identificar no referido edital descrição de funções mais gerenciais, mas, pelo contrário, encontram-se descritos como requisitos atividades padrões de cada formação.

Por exemplo, nas subáreas de jornalismo, alguns dos requisitos são: redigir textos jornalísticos, cobrir eventos direcionados à imprensa, elaborar roteiros de vídeos e redigir para publicações jornalísticas empresariais. O requisito que mais se aproximaria de um perfil de gestor da Comunicação é o que exige habilidade para elaborar projetos de comunicação. Ainda assim não mostra ser exigência suficiente para um profissional que, fazendo parte do quadro funcional da Embrapa, poderia assumir uma função gerencial.

Na subárea de Programação e Coordenação de Eventos, os requisitos parecem se aproximar mais do perfil gerencial, na medida em que é exigido: profissional para planejar, supervisionar, coordenar, executar e avaliar atividades de relações públicas; aprimorar a interação da Empresa com os públicos interno e externo, elaborar projetos de relações públicas e campanhas de comunicação, promover e organizar eventos internos e externos. Talvez pelo próprio tipo de atividade desenvolvida por profissionais com essa formação, haja uma mudança mais perceptível no perfil exigido.

Por fim, a subárea Programação e Identidade Visual, que remete a profissionais de Publicidade e Propaganda, não exige sequer uma formação específica, determinando o edital como requisito para essas vagas, a formação superior em graduação em qualquer curso superior. Na descrição das atividades, as características operacionais dos requisitos se assemelham aos das subáreas de jornalismo, por exemplo: criação, leiaute, diagramação e arte final de material publicitário e promocional para mídia impressa (cartazes, folhetos, revistas, jornais, ilustrações, logomarcas, painéis, banners) e eletrônica.

Analisando o edital n°1/2009, o mais recente da Empresa e no qual também são ofertadas vagas para cargos de comunicação, percebe-se uma grande diferença em termos de requisitos e de subáreas mais abrangentes, como: Comunicação Estratégica, Comunicação para Transferência de Tecnologia e Comunicação Social. Nestas, as funções de comunicação já

incorporaram uma nova visão, bem mais voltada para um perfil estratégico e até gerencial.

Alguns requisitos que apontam para isso são: A noção de estratégia e a função estratégica da comunicação; Importância da estratégia de comunicação organizacional; Planejamento Estratégico em comunicação organizacional; Análise de ambientes e cenários; Levantamento e avaliação das estratégias, dos canais e dos instrumentos de comunicação utilizados para repassar a informação; O processo de comunicação; Integração global e novos meios de comunicação; Gestão estratégica da comunicação organizacional, comunicação interna, comunicação integrada, planejamento estratégico.

Apesar da mudança em alguns requisitos nas subáreas citadas acima, é importante ressaltar que sempre será necessário contar com profissionais que realizem bem as atividades tradicionalmente operacionais, por isso mesmo em subáreas como Jornalismo Mídia Impressa, Programação e Coordenação de Eventos e Programação e Identidade Visual e a mais recente Publicidade e Propaganda. Ainda há atividades dentro desse padrão operacional sendo exigidas, como: Edição de jornais e boletins para públicos interno e externo; sugestão de pauta, notas, *release* e *clipping*; Organização de Eventos e Diagramação e editoração eletrônica: conhecimentos básicos dos softwares de editoração eletrônica. Apesar disso, será sempre preciso agregar a esses requisitos, aspectos que também permitam a contratação de profissionais em condição de gerir a comunicação, caso necessário.

Disso conclui-se que há, sim, uma mudança de visão quando o assunto é contratação de novos profissionais de Comunicação para a Embrapa, mas ainda há também muito o que se aperfeiçoar, seja nos requisitos para esta contratação, seja no investimento em capacitação e treinamento desses profissionais, futuros gestores da Empresa.

CAPÍTULO 04: A pesquisa sobre o perfil e habilidades do gestor de Comunicação na Embrapa

Neste trabalho, o objetivo foi delinear o atual perfil do gestor de comunicação na Embrapa, representado aqui pelo supervisor de comunicação. A função foi instituída na Empresa em 1996, quando foram criados os primeiros setores de Comunicação nas Unidades da Embrapa. Em 2011, esses setores foram reestruturados e chamados de Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO), cabendo ao supervisor de comunicação fazer a gestão dessas áreas em suas respectivas Unidades.

Com base em análise para identificar qual o perfil que o mercado de Comunicação vem exigindo de um gestor – considerando também aspectos identificados em outros segmentos, como o da Administração, por exemplo – foi elaborado um questionário com o objetivo de identificar o perfil dos atuais gestores de Comunicação diante do que vem se desenhando na Embrapa e no mercado em geral quando se fala em gestor de Comunicação.

A pesquisa realizada foi quantitativa e a construção do questionário baseou-se em literatura atual sobre o tema e em material encontrado no site da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Em ambos os casos, os estudos indicaram as características recorrentes atribuídas a um bom gestor. Entre elas, habilidades e atividades diretamente ligadas à administração de crises, relacionamentos com os diferentes públicos, planejamento, gestão

da informação, mensuração de resultados, uso das novas tecnologias, ética e transparência, liderança e trabalho em equipe.

O texto retirado do artigo⁴ “O perfil do gestor de Comunicação do século XXI”, de Wilson Bueno, reflete bem as características consideradas para esta pesquisa:

O gestor de Comunicação do século XXI deve ter um perfil moderno, em sinergia com as novas demandas e os novos valores, estar afinado com os conceitos que são caros à nossa área, como os de responsabilidade social, sustentabilidade, comunicação integrada, comunicação estratégica etc., ainda trabalhados de maneira hipócrita, mais presentes no discurso do que na prática empresarial. Deve também basear-se em pesquisas para o seu planejamento estratégico, saber desenhar cenários, apoiar-se fundamentalmente nas novas tecnologias e nos recursos disponíveis (banco de dados inteligentes, conhecimento detalhado dos públicos de interesse). Deve contemplar as redes sociais como uma realidade, buscando vê-las como espaços de relacionamento e de interação democrática e não como ambientes que repetem os modelos tradicionais de persuasão e manipulação.

O gestor de Comunicação moderno deve ser ético, transparente, democrático e leal com as suas organizações (muitos jogam de todos os lados, tentando aparecer "bem na fita" e salvar a sua pele), sem, no entanto, afrontar o interesse público e a verdade.

De posse dessas informações, foram elaboradas perguntas que colaborassem na identificação das características relacionadas a tais aspectos presentes nos profissionais que exercem a gestão da Comunicação na

4

<http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/44686/opinioao+o+perfil+do+gestor+de+comunicacao+do+seculo+xxi>

Embrapa. Esse foi o caminho pensado para chegar a uma identificação do perfil do gestor de Comunicação atuante na Embrapa hoje.

4.1 O questionário: estrutura e critérios de aplicação

O questionário contém 25 perguntas. As 20 primeiras são objetivas e relativas às habilidades e atividades dos supervisores, com cinco opções de respostas para cada uma, enumeradas de 1 a 5. Cada opção de resposta representava, respectivamente: 1 – Totalmente despreparado; 2 – Despreparado; 3 – Medianamente preparado; 4 – Preparado; e 5 – Totalmente preparado.

As outras cinco perguntas referem-se ao perfil dos respondentes, abordando questões sobre: sexo, idade, formação, tempo de Embrapa e tempo na supervisão do NCO. Exceto pela questão sobre o sexo do respondente, as demais também se caracterizavam como questões objetivas, com cinco opções de resposta baseadas em intervalos de tempo (ver modelo do questionário anexo).

O critério para definição do público para aplicação do questionário foi o fato de ser o respondente oficialmente designado para a função de supervisor de comunicação por meio de Portaria da Empresa publicada no Boletim de Comunicações Administrativas (BCA) da Embrapa. Desse modo, o

questionário foi enviado aos 40 supervisores de comunicação que atendiam ao requisito. O prazo de aplicação foi de 14 a 24 de outubro de 2013.

O programa utilizado para formatação, envio e tabulação do questionário foi o *Formscentral*, ferramenta do software Adobe, acessado e utilizado pela internet. Com o questionário pronto, o programa gerou um link para acesso ao documento que foi enviado pela primeira vez no dia 14/10/2013, aos 40 supervisores.

A estratégia utilizada para obter o máximo de questionários respondidos foi, primeiro, enviar a solicitação de participação, junto com o link, em um e-mail padrão, a todos os supervisores. No dia 21/10/2013, nova tentativa de participação foi feita, desta vez com o envio de e-mails personalizados a cada um dos 40 supervisores, no que se obteve um maior retorno. Ao fim do prazo estipulado, 29 questionários foram respondidos, representando 72,5% da amostra total. Vale ressaltar que houve casos em que os participantes da pesquisa não chegaram a responder todas as questões. Mais especificamente, em 11 questões registraram-se 28 respostas. E em uma questão, apenas 27 participantes responderam.

4.2 Resultados

4.2.1 Perfil

Dos 29 supervisores que responderam ao questionário, 55% são mulheres e 45% homens. Entre eles, destaca-se o tipo de formação desses profissionais, em sua maioria divididos entre Relações Públicas (38%) e Jornalistas (34%). Apenas dois profissionais (7%), são formados em Publicidade, porcentagem ainda menor do que os 28% de supervisores formados em outras áreas que não essas três.

Vinte e oito supervisores responderam à questão relacionada à idade. A maior parte dos respondentes, 39%, se enquadra no intervalo de 36 a 40 anos. Nesse aspecto, é importante destacar que 18% dos supervisores têm entre 20 e 30 anos, um perfil relativamente jovem, e outros 7% estão acima dos 50 anos.

A maioria dos respondentes tem mais do que dez anos de trabalho na Embrapa. Os que trabalham na Empresa entre 11 a 15 anos representam 45% dos supervisores, contrapondo-se a 41% deles que têm até cinco anos, apontando para o fato de que a empresa vem dando oportunidades aos empregados de exercer a função independente de seu tempo de casa. Apesar dessa tendência, não é descartado o fato de ser possível que outros fatores,

como formação ou habilidades identificadas no empregado, também sejam critérios que influenciam na escolha do supervisor.

Por fim, o tempo de supervisão no NCO aponta para uma renovação de gestores no quadro das Unidades da Empresa. Dos 27 supervisores que responderam a essa questão, 37% exercem a gestão da comunicação em suas Unidades há apenas um ano. Em segundo lugar nas respostas, 30% dos supervisores afirmam estar há dois anos na função, o que considera-se também um tempo relativamente curto. Entre as respostas com menores índices estão, respectivamente, 15% dos gestores há até três anos na função e 19% há mais de três anos.

4.2.2 Habilidades e atividades

As 20 questões que abordaram esses pontos estabeleciam relações com diversos processos e características destacadas como necessárias ao perfil de um gestor de comunicação. Entre as habilidades e atividades consideradas nas questões, estão aspectos sobre: gestão da comunicação, relacionamentos com *stakeholders*, comunicação integrada, planejamento, liderança, uso de novas tecnologias, gerenciamento de crises e mensuração de resultados.

Dessa forma, observou-se que existem tanto forças quanto fraquezas no perfil do gestor de comunicação da Embrapa relacionadas aos

aspectos citados acima. Sendo essas forças e fraquezas definidas de acordo com o maior ou menor grau de capacitação observado nos supervisores atestados em suas respostas.

4.2.2.1 Preparados

Identificou-se que em oito questões os índices relacionados à resposta número 4, “Preparado”, foram os maiores. A partir desse critério, a pesquisa sinalizou que são nessas habilidades e atividades onde os supervisores estão melhor capacitados. Estas questões foram analisadas a seguir.

Um percentual de 55% dos supervisores se considera preparado para “Lidar com a velocidade e o volume de informações diárias”; e 62% deles estão preparados para “Lidar com a crescente demanda pela transparência das comunicações”. Bons resultados em aspectos relacionados à gestão da informação, demanda crescente e que exige cada vez mais planejamento, dinamismo e estratégia dos gestores em comunicação.

Lidar com a velocidade e o volume de informações diárias

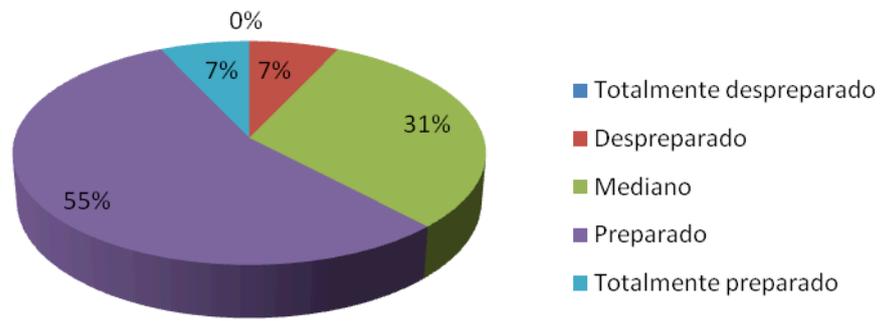


Gráfico 1

Lidar com a crescente demanda pela transparência das comunicações

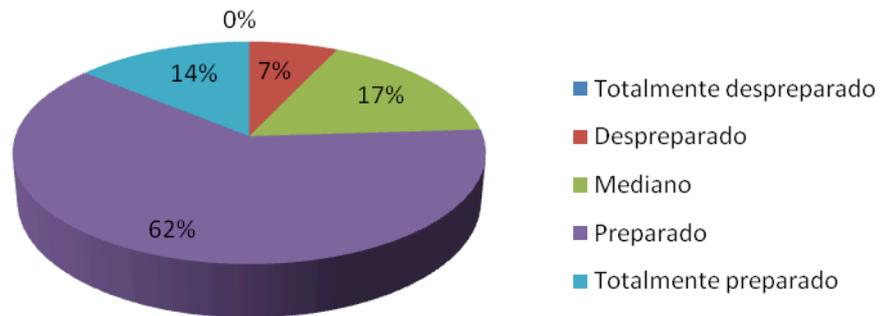
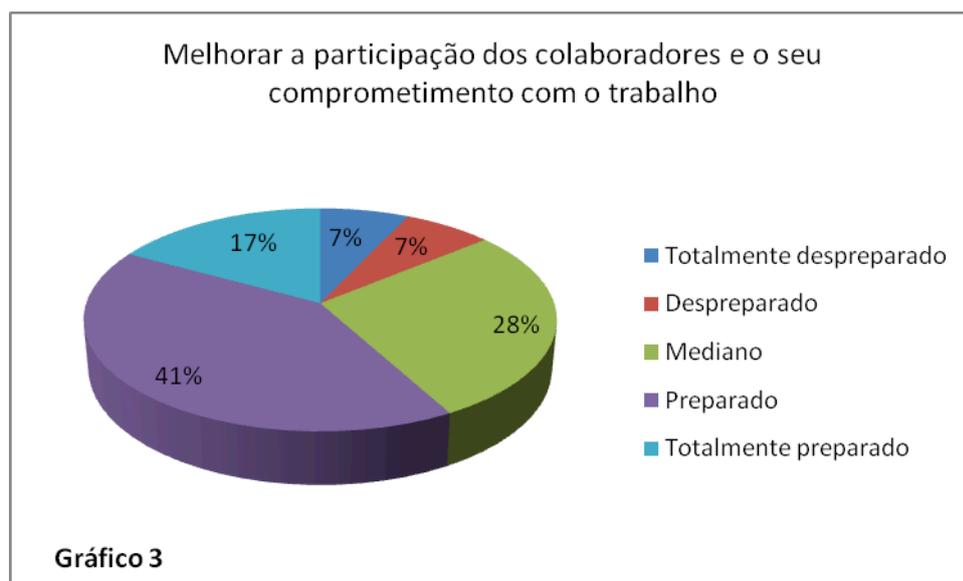
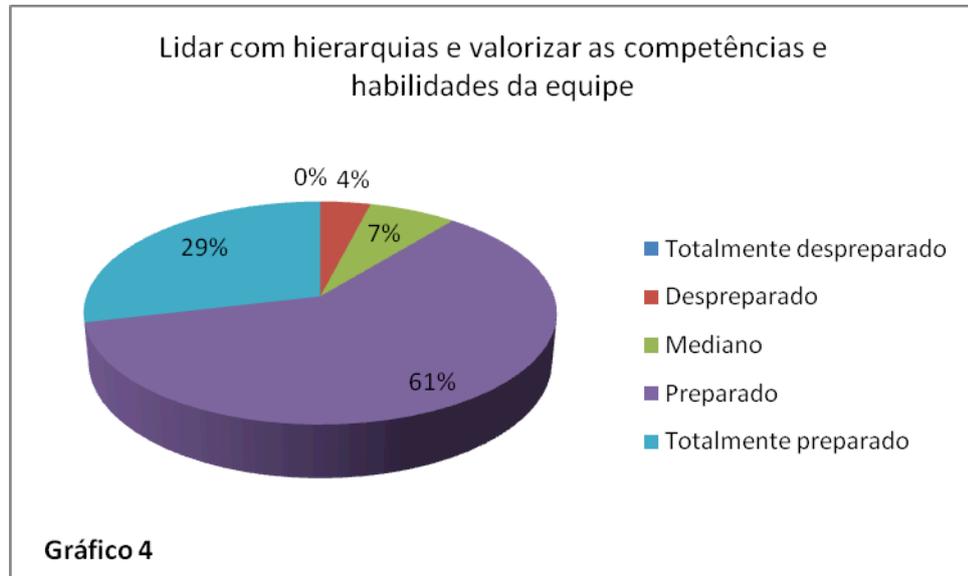


Gráfico 2

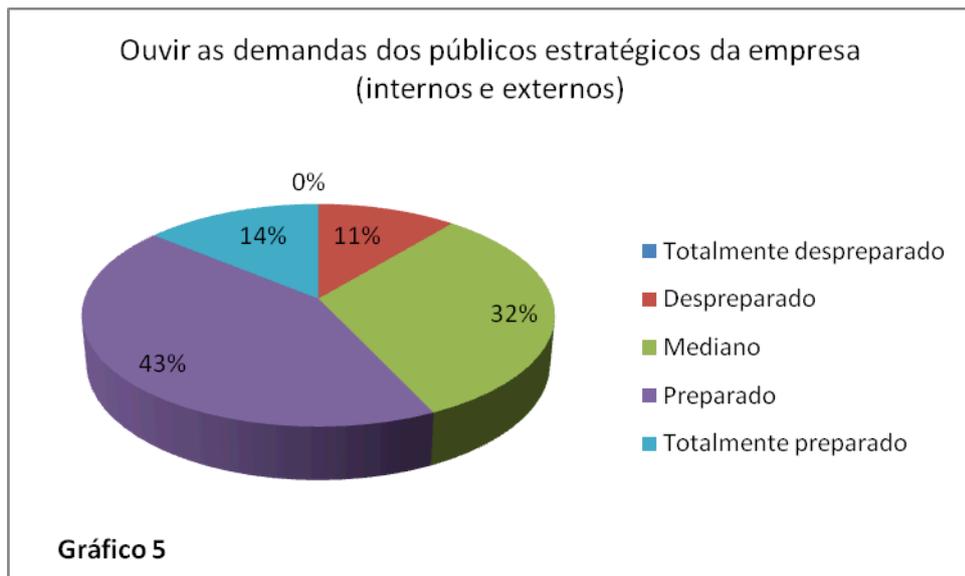
Em termos de trabalho em equipe e liderança também foram obtidos bons resultados nas duas questões seguintes. “Melhorar a participação dos colaboradores e o seu comprometimento com o trabalho” foi uma das questões melhor avaliadas pelos respondentes. Dos 29 que responderam a essa questão, 41% afirmaram estar preparados para lidar com o fato, indicando atenção dos supervisores a questões relacionadas ao trabalho em equipe e ao clima organizacional.



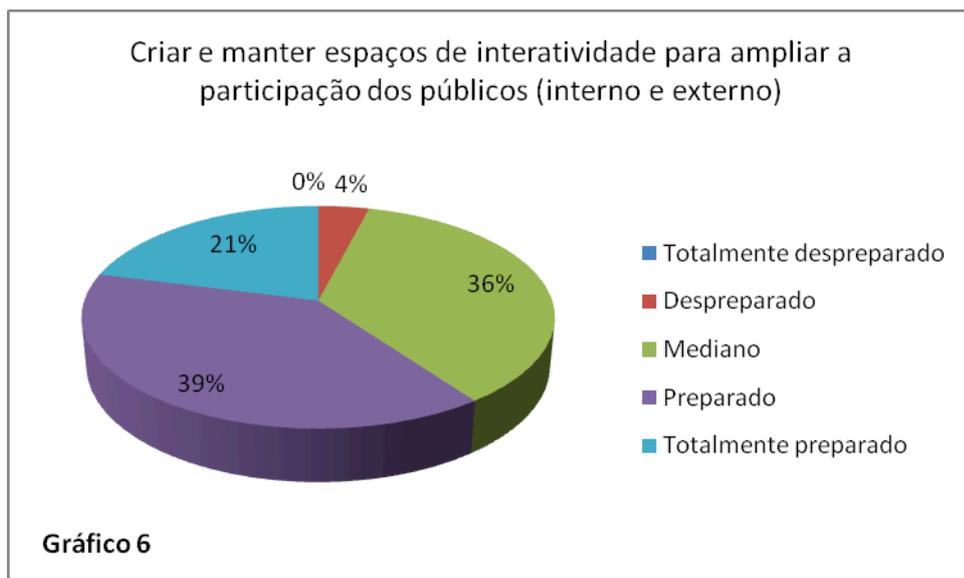
Destaca-se em termos de preparo, o alto índice de supervisores que se dizem preparados para “Lidar com hierarquias e valorizar as competências e habilidades da equipe”, 61% deles.



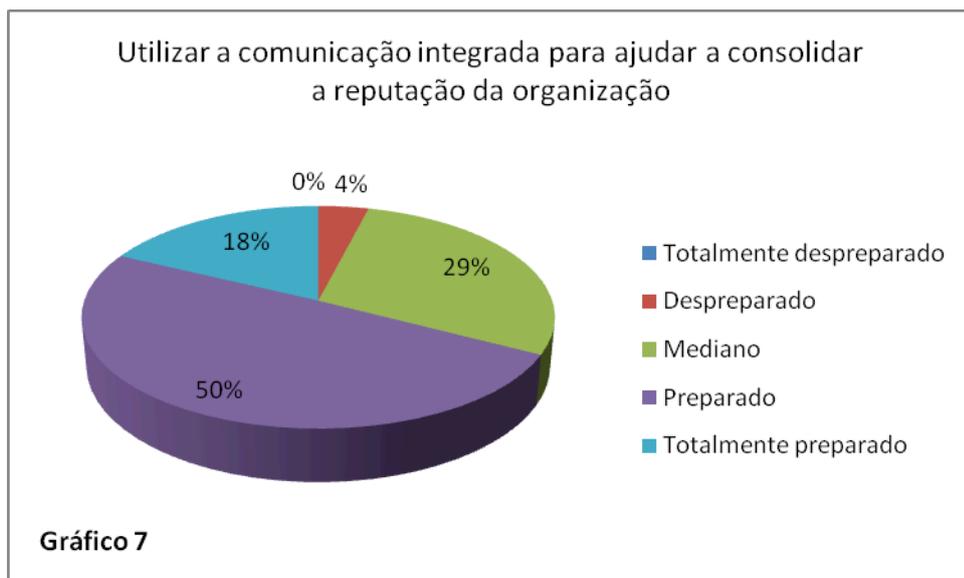
Quando se trata de aspectos relativos a relacionamento com públicos da Empresa, 43% das respostas à questão “Ouvir as demandas dos públicos estratégicos da empresa (internos e externos)” revelam que os supervisores estão em sua maioria preparados para o desempenho dessa habilidade.



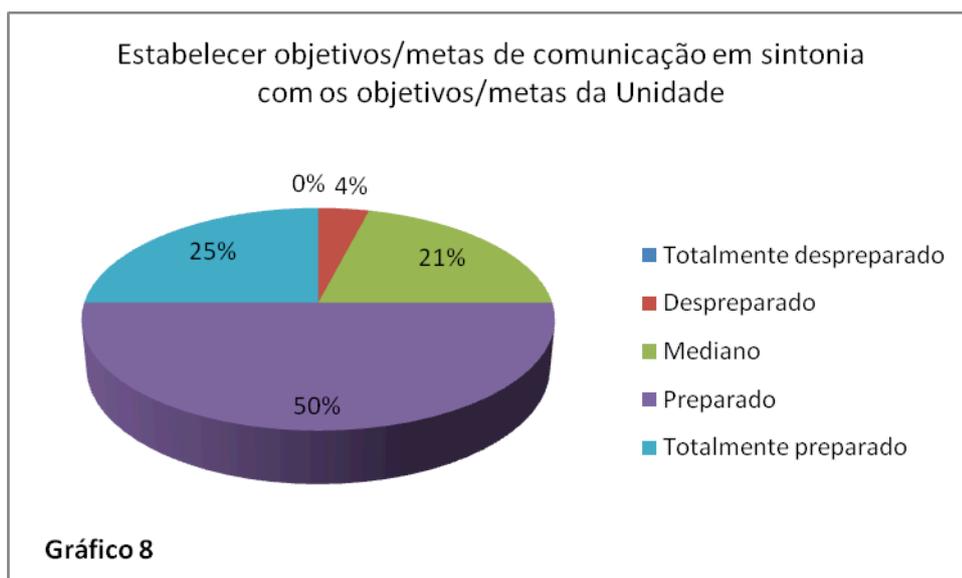
Retratando outro ângulo do mesmo aspecto, a questão “Criar e manter espaços de interatividade para ampliar a participação dos públicos (interno e externo)” atestou que 39% dos supervisores estão preparados para esse desafio típico de um período em que transparência e participação são exigências cada vez mais fortes dos públicos estratégicos de qualquer organização.



Sobre “Utilizar a comunicação integrada para ajudar a consolidar a reputação da organização”, 50% de 28 respondentes afirmaram estar preparados para o desempenho dessa atividade.



Em relação à atividade “Estabelecer objetivos/metast de comunicação em sintonia com os objetivos/metast da Unidade”, questão que se refere à habilidade de planejamento, 50% dos supervisores se consideram preparados para lidar com essa demanda gerencial.



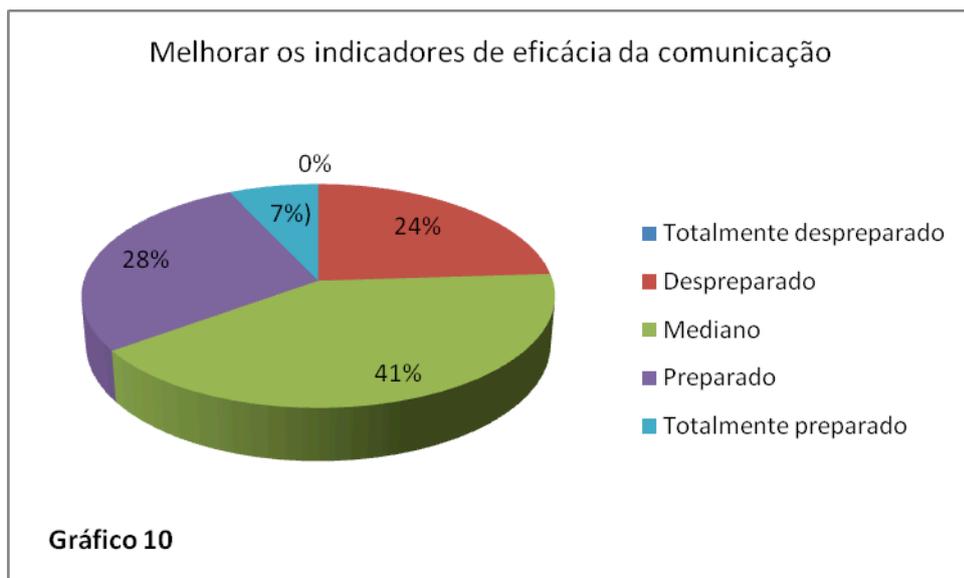
4.2.2.2 Medianamente preparado

Nove questões obtiveram maiores porcentagens para a opção “medianamente preparado”, indicando algumas das fraquezas mencionadas anteriormente, que demandam mais atenção e capacitação para o aperfeiçoamento do perfil do gestor de comunicação da Embrapa. Do mesmo modo, foram identificados pontos forte relacionados à gestão da informação, planejamento, relacionamento com *stakeholders* etc. As questões apresentadas abaixo indicam agora fraquezas também relacionadas a esses aspectos.

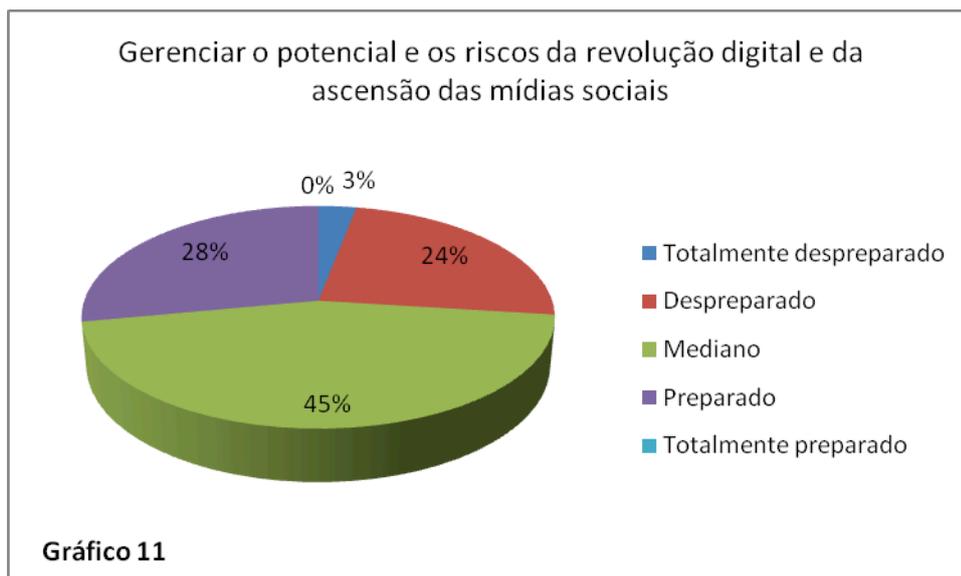
Além disso, outros aspectos também surgem como deficientes para os supervisores, na medida em que eles relatam não estar ainda preparados para gerenciá-los. Um deles diz respeito ao gerenciamento de crises:



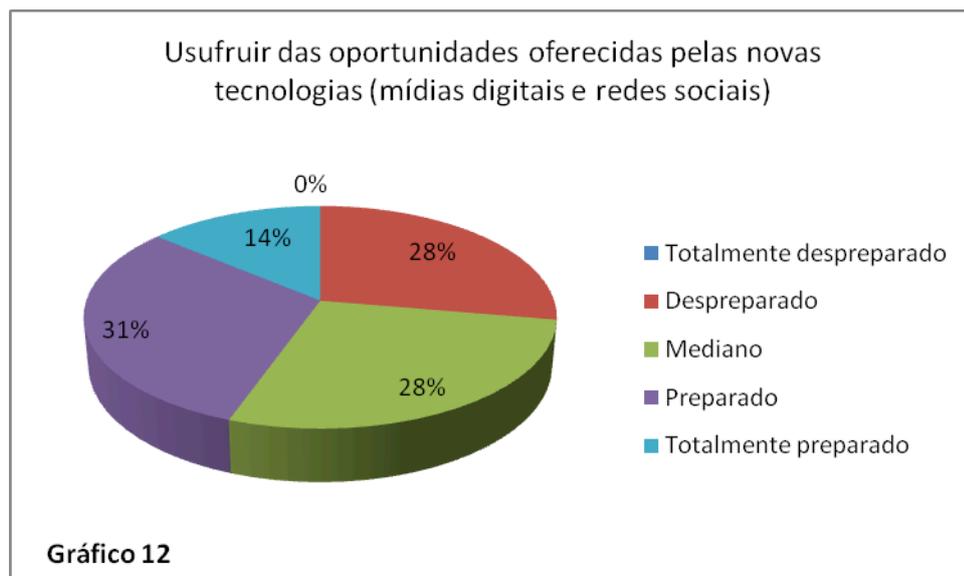
Mensuração de resultados aparece como outra dificuldade no perfil dos supervisores. Mais de 40% ainda não se consideram preparados para lidar com os indicadores que permitem acompanhar o desempenho da comunicação.



Uma habilidade e/ou atividade interessante de ser abordada é a relacionada com as novas tecnologias. Na questão “Gerenciar o potencial e os riscos da revolução digital e da ascensão das mídias sociais”, 45% dos supervisores se consideram apenas medianamente preparados para lidar com esse processo. Como mostra o gráfico abaixo:



Analisando outra questão que trata do mesmo aspecto – considerando essa questão a parte das nove apresentadas neste item – relativa à capacidade de “Usufruir das oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias”, a soma das respostas às alternativas “Despreparado” e “Medianamente preparado” chega a 56%, um índice de 20% superior aos 31% que atestaram estar preparados.



Apesar dos bons resultados observados em questões anteriores (Gráficos 3 e 4), relativas ao trabalho em equipe e relacionamento com o público interno, observa-se que, por um outro ângulo, ainda há despreparo nesse aspecto.

Encontrar, desenvolver e reter profissionais altamente capacitados na sua equipe

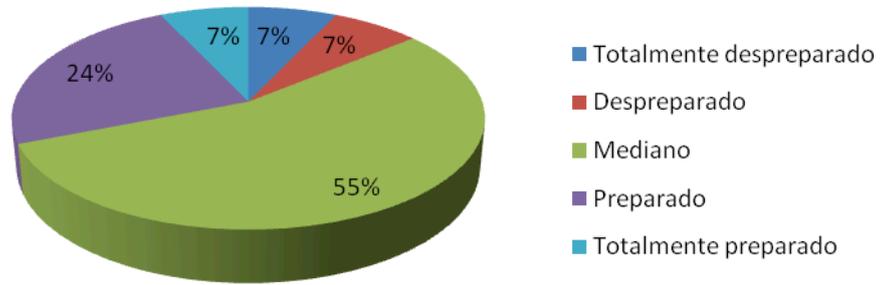


Gráfico 13

Atuar em sintonia com os conceitos de sustentabilidade e de responsabilidade social corporativa

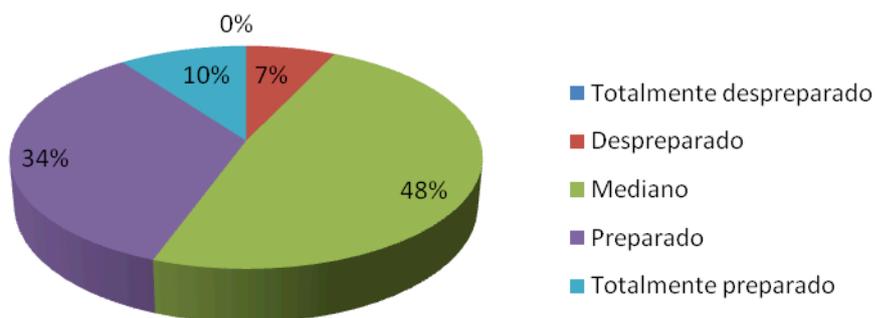


Gráfico 14

Outras questões que apontam quais outros aspectos precisam ser melhorados no perfil dos supervisores são as que seguem. Destaque para “Atuar em sintonia com os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social”; “Lidar com uma realidade que não é bem definida, não tem padrões universais, não está no manuais e está em constante mudança” e “Gerenciar questões públicas que possam impactar positiva ou negativamente a reputação da Unidade e, em consequência, da Empresa”, relacionadas diretamente a ações de planejamento, gestão da informação e capacidade de antever cenários.



Lidar com uma realidade que não é bem definida, não tem padrões universais, não está nos manuais e está em constante mudança

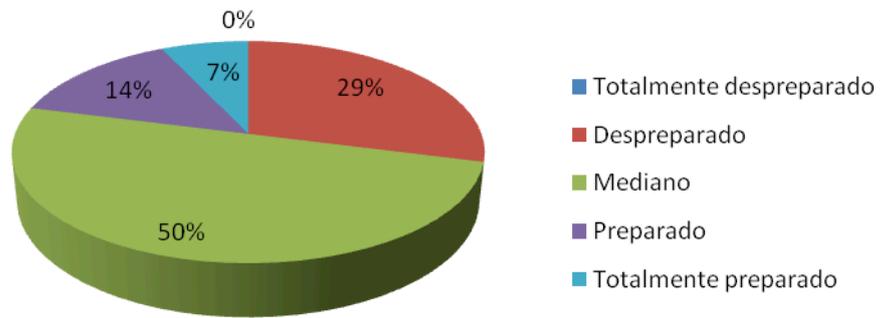


Gráfico 16

Saber extrair dos dados produzidos pelos diversos meios, as informações relevantes e estratégicas para a organização

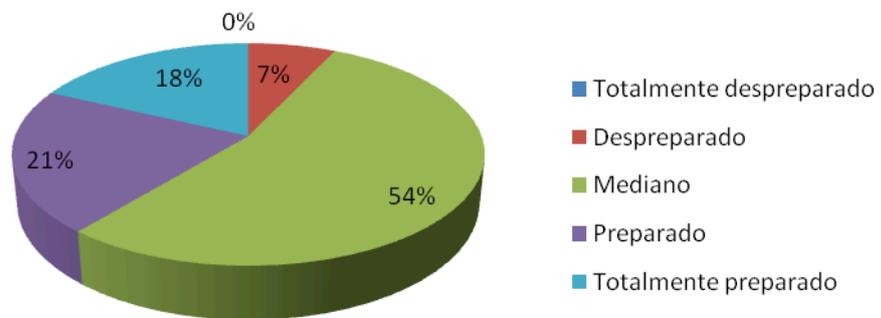
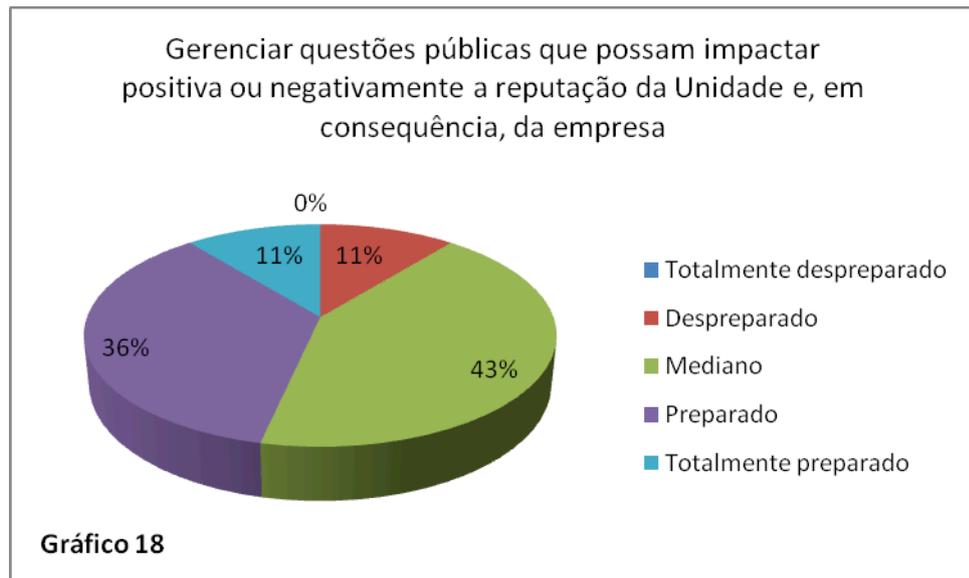


Gráfico 17



Interessante destacar aqui que, em duas questões os supervisores se mostraram divididos, já que o mesmo índice relativo a “medianamente preparado” e “preparado” foi identificado, quanto aos temas “Consolidar relacionamentos institucionais usando conhecimentos e práticas de comunicação integrada” e “Lidar com a inteligência da informação para a tomada de decisões estratégicas em comunicação”.

Consolidar relacionamentos institucionais usando conhecimentos e práticas de comunicação integrada

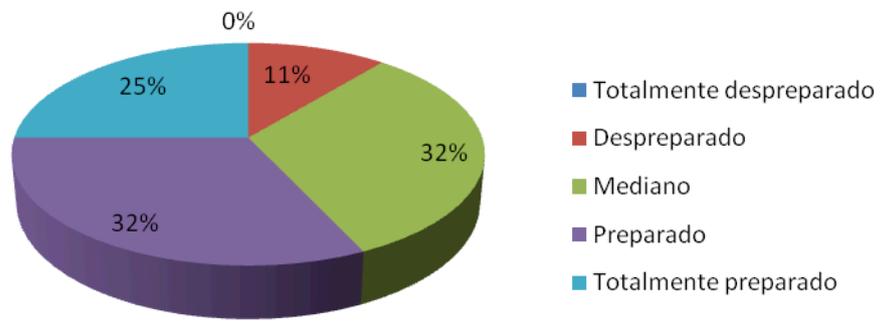


Gráfico 19

Lidar com a inteligência da informação para a tomada de decisões estratégicas em comunicação

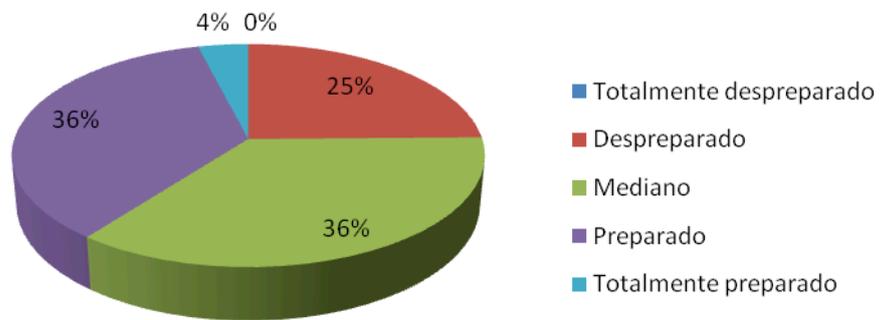


Gráfico 20

4.2.2.3 Totalmente preparado

Em nenhuma das 20 questões objetivas sobre habilidades e atividades, a opção “Totalmente preparado” recebeu o maior percentual de respostas, sinalizando um espaço, ou mesmo uma oportunidade, para a Embrapa e para os próprios supervisores investirem em capacitação.

Já entre aquelas questões que alcançaram este índice como resposta, as que apresentaram as maiores porcentagens de supervisores totalmente preparados foram: “Lidar com hierarquias e valorizar as competências e habilidades da equipe”, com 29% das respostas (Gráfico 4); “Consolidar relacionamentos institucionais usando conhecimentos e práticas de comunicação integrada”, com 25% (Gráfico 19); “Estabelecer objetivos/metasp de comunicação em sintonia com os objetivos/metasp da Unidade”, com 25% (Gráfico 8); “Criar e manter espaços de interatividade para ampliar a participação dos públicos (interno e externo)”, com 21% (Gráfico 6); “Saber extrair dos dados produzidos pelos diversos meios, as informações relevantes e estratégicas para a organização”, com 18% (Gráfico 17); “Utilizar a comunicação integrada para ajudar a consolidar a reputação da organização”, com 18% (Gráfico 7); e “Melhorar a participação dos colaboradores e o seu comprometimento com o trabalho”, com 17% (Gráfico 3).

É interessante destacar ainda que, mesmo com as questões que obtiveram índices mais baixos e não estão entre as citadas no parágrafo anterior, em 19 questões a opção “Totalmente preparado” foi escolhida como resposta por pelo menos um supervisor. A exceção foi a questão “Gerenciar o potencial e os riscos da revolução digital e da ascensão das mídias sociais” (Gráfico 11).

4.2.2.4 Totalmente despreparado

Em cinco das 20 questões houve supervisores que optaram pela alternativa “Totalmente despreparado”: “Administrar eficazmente crises organizacionais” (Gráfico 9); “Melhorar a participação dos colaboradores e o seu comprometimento com o trabalho (Gráfico 3); “Gerenciar o potencial e os riscos da revolução digital e da ascensão das mídias sociais” (Gráfico 11); “Encontrar, desenvolver e reter profissionais altamente capacitados na sua equipe” (Gráfico 13); e “Atender às necessidades de comunicação em culturas diversas e mercados globalizados” (Gráfico 15). Fato preocupante se for questionado o padrão mínimo de exigência da Empresa para nomeação de empregados para a função de gestor. Por sua vez, essa constatação também pode indicar uma falta de apoio e atenção da Embrapa, dos chefes-gerais das Unidades ou mesmo da Secretaria de Comunicação em apoiar o aperfeiçoamento desses profissionais.

4.3 Perfil identificado

Considerando que todas as questões dispostas no questionário foram formuladas com base nas características que um bom gestor de Comunicação deve ter, a partir do que foi levantado das exigências do mercado, identifica-se um perfil medianamente preparado para exercer o papel de gestor de Comunicação na Embrapa.

Pelas questões que obtiveram respostas à opção “Totalmente preparado” percebe-se que a capacitação desses profissionais ainda está fortemente atrelada à experiência diária, ou seja, às atividades que eles executam rotineiramente nos Núcleos de Comunicação. Os supervisores mostram que estão mais capacitados em habilidades que têm relação com sua atuação diária nas Unidades.

Um exemplo disso é a questão sobre “Lidar com hierarquias e valorizar as competências e habilidades da equipe”, na qual 29% dos supervisores dizem estar totalmente preparados e 61% se dizem preparados. Esses supervisores trabalham diretamente ligados à chefia-geral das Unidades e também se submetem a demandas de outros três chefes-adjuntos da Unidade, tendo que realizar atividades para esse público e mobilizar sua equipe nesse intuito.

Em consequência do empirismo ou da formação acadêmica, os gestores da Embrapa demonstram estar preparados para lidar com questões relacionadas ao uso da informação, no trabalho executado com foco nos públicos estratégicos da Empresa, para lidar com o trabalho em equipe e exercer liderança sobre ela quando necessário. Além disso, esse profissional também já incorporou em sua atuação ferramentas de comunicação integrada e o planejamento da área.

Mas, apesar dessa preparação já existir, o perfil do gestor estratégico ainda demanda aprimoramento. Mais do que executar de forma adequada certas atividades, de acordo com as tendências apontadas por Bueno (2011) e Angeloni (2010), o gestor de comunicação precisa, antes de tudo, pensar estrategicamente, tratando a Comunicação como processo de inteligência da Empresa.

A maioria de respostas para a opção “Medianamente preparado”, em questões como “Administrar eficazmente crises organizacionais”; “Atuar em sintonia com os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa”; “Atender às necessidades de comunicação em culturas diversas e mercados globalizados” e “Saber extrair dos dados produzidos pelos diversos meios, as informações relevantes e estratégicas para a organização”, mostra que ainda falta esse pensar estratégico em muitos gestores.

Ainda assim, identifica-se ainda que o gestor de Comunicação da Embrapa já tem consciência da importância das habilidades retratadas no

questionário, visto que a maioria absoluta das respostas ficou entre as opções “medianamente preparado” e “preparado”.

Nota-se, porém, que em questões que tratam de diferentes ângulos de um mesmo aspecto, algumas respostas se diferenciavam, mostrando que os supervisores ainda têm dificuldade em dominar o “todo” dos processos. A pesquisa demonstra que os supervisores estão preparados apenas em alguns aspectos de um mesmo processo.

Esse desempenho ocorreu, por exemplo, quanto às habilidades relacionadas às novas tecnologias, pois os supervisores já se mostram preparados para utilizá-las, visto o reconhecimento de sua importância para a Comunicação, mas ainda sentem dificuldades em gerenciar seus potenciais assim como seus riscos. Isso também acontece na habilidade relacionada ao trabalho em equipe. Apesar da questão sobre “Lidar com as competências e habilidades da equipe” ter sido uma das que obtiveram maior porcentagem, 61% de supervisores preparados, ao se falar na habilidade de encontrar, desenvolver e reter profissionais capacitados para a equipe, os supervisores não se mostraram tão preparados.

Por fim, quanto aos aspectos que precisam ser aperfeiçoados no perfil dos gestores de Comunicação da Embrapa, destacam-se: a capacidade de administrar crises organizacionais, gerenciar e usufruir das potencialidades das novas tecnologias, lidar com a inteligência da informação para tomada de decisão, indicadores e mensuração de resultados em comunicação, melhor

entendimento para melhor atuação em sintonia como os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social, melhorar a atuação em meio a uma realidade dinâmica (antever cenários e estar preparados para lidar com o imprevisto) e, por fim, saber extrair das diversas informações produzidas os dados estratégicos para a Empresa.

Considerações finais

A estruturação da Comunicação Organizacional na Embrapa é ainda recente: cerca de 20 anos de história desde a criação da Assessoria de Comunicação Social (ACS) e das áreas de Comunicação das Unidades. As estruturas ainda mais recentes, como a Secretaria de Comunicação (Secom) e os Núcleos de Comunicação Organizacional (NCO), têm apenas dois anos. Este cenário pode ser considerado como uma das justificativas para o fato de esta pesquisa ter identificado um perfil de gestor de Comunicação ainda deficiente em alguns aspectos.

A pesquisa quantitativa realizada neste trabalho identificou que o perfil de gestor de Comunicação na Embrapa apresenta características, considerando habilidades e atividades, mais próximas de uma atuação estratégica. Apesar disso, a falta de capacitação gerencial identificada em algumas questões abordadas no questionário aplicado pode acontecer devido a resquícios de comportamentos e atividades operacionais exercidas durante um longo tempo, reforçadas talvez pelo fato, citado no parágrafo anterior, de a estrutura de Comunicação Organizacional da Empresa ser relativamente recente.

A análise global dos questionários respondidos mostra que o perfil estratégico vem se destacando entre os supervisores na medida em que a maioria das respostas estão entre “medianamente preparado” e “preparado”,

indicando que existe algum nível de preparo desses gestores para lidar com questões, tais como: lidar com a velocidade e o volume de informações diárias, lidar pela demanda por transparência da informação, melhorar a participação dos colaboradores e o seu comprometimento com o trabalho, ouvir a demanda dos públicos estratégicos (interno e externo), utilizar a comunicação integrada como instrumento para consolidação da reputação da Empresa, estabelecer objetivos de comunicação em sintonia com os objetivos da unidade, lidar com hierarquias e valorizar as competências da equipe, e criar e manter espaços de interatividade para ampliar a participação dos públicos interno e externos. Sendo estas as oito questões que receberam mais respostas para a alternativa “preparado”.

O dado citado no parágrafo anterior é importante porque revela uma percepção dos supervisores quanto às habilidades que vêm sendo demandadas no cotidiano da organização e, conseqüentemente, exigidas para um aprimoramento profissional de um gestor de comunicação.

Ao analisar as questões que obtiveram mais respostas entre as opções “medianamente preparado” e “preparado”, vê-se que, nas 20 questões relativas às habilidades e atividades, o índice dessas duas alternativas somadas ficou acima de 60%. O que pode ser analisado, para além das habilidades de um gestor, como um indicativo de que esses profissionais estão minimamente preparados também para situações típicas de uma comunicação que necessita ser estratégica em si e para a Empresa.

As respostas demonstram a consciência dos supervisores quanto às exigências do mercado e da própria função de gestor. O entendimento deste trabalho é de que o fato de ainda ser necessário uma capacitação que eleve os índices relativos à “medianamente preparado” não implica falta de consciência do que se sabe importante e necessário à função.

A pesquisa também aponta para um perfil de supervisores, em sua maioria, na faixa etária entre 31 e 40 anos e com até dois anos na função. Dois aspectos que podem representar oportunidades para a Embrapa no sentido de investimento em capacitação. Isso porque se observa nessa faixa etária um maior interesse por aspectos relacionados à vida profissional, no que remete à busca por capacitação e crescimento no mercado de trabalho. Do mesmo modo, o pouco tempo na função também pode ser uma oportunidade para a Empresa incentivar e proporcionar ações de capacitação, fazendo também com que esses profissionais cresçam e se aprimorem em consonância com as diretrizes da Empresa desde o início.

Fornecer apoio no que diz respeito à capacitação profissional pode contribuir para que a Embrapa tenha perfis mais capacitados no futuro e mais comprometidos com a Empresa que os apoiou nesse crescimento.

Percebe-se também que muitos supervisores ainda não dominam integralmente os processos do dia a dia dos NCOs e das Unidades. A pesquisa mostra índices diferentes em questões que tratam de uma mesma habilidade.

Em relação a um mesmo processo, os supervisores se declaram preparados em alguns aspectos e não tão preparados em outros, mostrando que estão aprendendo a lidar e a gerir os processos por partes.

Por exemplo, nas questões relacionadas à habilidade de lidar com novas tecnologias, 45% dos supervisores afirmaram estar medianamente preparado para gerenciar o potencial e os riscos da revolução digital e das mídias digitais, mas a porcentagem de supervisores que estão despreparados ou apenas medianamente preparados (somadas as duas respostas) para usufruir das oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias chega a 56%.

Outro exemplo está relacionado às habilidades de gestão da informação. Um percentual de 55% dos supervisores disse estar preparado para lidar com a velocidade e o volume de informações diárias, mas, por outro lado, 54% deles respondeu que só está medianamente preparado para extrair dos dados produzidos pelos diversos meios as informações relevantes e estratégicas para a organização.

Um indicativo de que o cenário da comunicação e o perfil dos gestores da área vêm mudando na Embrapa é o fato de que em 19 questões foram registradas respostas para a alternativa “totalmente preparado”. As três questões que obtiveram as maiores porcentagens para essa alternativa foram: “Lidar com hierarquias e valorizar as competências e habilidades da equipe”, com 29%; “Estabelecer objetivos/metasp de comunicação em sintonia com os

objetivos/metasp da unidade”, com 25%; se “Criar e manter espaposp de interatividade para ampliar a participaaposp dos pspbsp (internos e externos)”, com 21% das respostas. No entanto, o spndice ainda sp considerado baixo, uma mspdia de 30%.

Em sete das oito questosp em que as porcentagens para a opaposp “preparado” sp maiores, elas superam os 40% entre todas as demais alternativas. Sp elas: “Lidar com a crescente demanda pela transparspncia das comunicaapospes” (62%), “Lidar com hierarquias e valorizar as competspncias e habilidades da equipe” (61%); “Lidar com a velocidade e o volume de informaapospes diarias” (55%); “Utilizar a comunicaaposp integrada para ajudar a consolidar a reputaaposp da organizaaposp” (50%); “Estabelecer objetivos/metasp de comunicaaposp em sintonia com os objetivos/metasp da Unidade” (50%); “Ouvir demandas dos pspbsp estratspgicos da empresa (internos e externos)” (43%); e “Melhorar a participaaposp dos colaboradores e o seu comprometimento com o trabalho” (41%).

Alspm dos resultados do questionsprio aplicado, sp vspldo retomar a histspria da Comunicaaposp na Embrapa retratada neste trabalho. Uma questosp que a ser considerada, a partir da ansplise da evoluaposp das estruturas de comunicaaposp, assim como das entrevistas realizadas, sp o interesse e a preocupaaposp da Empresa em sanar tais deficispncias por meio de programas de incentivo sp ps-graduaaposp e por aapospes especspficas da entsp ACS e da atual Secom, no sentido de dar subspsdios ao aperfeiapospamento dos supervisores de

comunicação. Questiona-se se essas ações têm sido suficientes para aprimorar o perfil do gestor de comunicação da Embrapa.

O entendimento deste trabalho é que a reestruturação mais recente da Comunicação na Embrapa, quando foram criados a Secom e os NCOs, contribuiu para uma retomada da responsabilidade do supervisor de comunicação quanto a sua competência diante de todos os processos de comunicação nas Unidades. A mudança implica certa autonomia conquistada pela Comunicação, agora ligada diretamente à chefia-geral e não mais a um setor, exigindo gestores mais atentos e conscientes de seu papel e da importância da capacitação profissional para o exercício dessa função.

Apesar disso, o perfil de gestor de Comunicação na Embrapa ainda demanda mais capacitação, pois identificou-se no método de entrevista realizado neste trabalho, que algumas das habilidades ocorrem com base no empirismo, na experiência diária de trabalho, em erros e acertos. Mas observou-se ao longo desta pesquisa como as exigências de formação e capacitação do mercado vão bem além do empirismo.

Ao final desta pesquisa, outras questões abrem-se para análises futuras. A primeira delas diz respeito à contribuição que as universidades têm dado à formação de estudantes nos cursos de graduação minimamente capacitados para exercerem a gestão em comunicação. Aliado ao despreparo das universidades quanto a esse requisito, questiona-se ainda se esses futuros

gestores encontram no mercado de trabalho, nas empresas onde trabalham, oportunidades de reparar essa deficiência de capacitação em gestão. Fatores que contribuem para a dificuldade na formação de perfis adequados, segundo as exigências do mercado, de gestores em Comunicação.

Por fim, a segunda questão, relacionada especificamente ao caso aqui pesquisado, refere-se ao fato de que é possível uma continuidade da análise do perfil do gestor de comunicação da Embrapa a partir de uma pesquisa mais ampla, envolvendo as equipes coordenadas por esses gestores retratando também a visão que esses empregados têm sobre o perfil dos supervisores.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. Ed. Atlas, 2010. 166 p.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: planejamento e gestão**. São Paulo: All Print Editora, 2011.

CASTRO, M. A. Comunicação dialógica para participação na gestão estratégica. In: BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: tendências e perspectivas**. São Paulo: All Print Editora, 2012.

CONEXÃO: comunicação e cultura. Universidade de Caxias do Sul. v. 1, n. 1 (2002). Semestral. (Revista de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul – v.4, n.7, jan/jun 2005)

DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnicas**. Ed. Atlas, 2003. 411p.

FAERMAN, Sue R.; MCGRATH, Michael; QUINN, Robert E.; THOMPSON, Michael P. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FILHO, Roberto de C. P. **Organizações inteligentes: guia para a competitividade e sustentabilidade nos negócios**. Brasília: Embrapa, 2007.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2008.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2008.

ANEXO

Prezado supervisor(a),

Estou elaborando minha monografia de pós-graduação e gostaria de saber como você se sente em relação às atividades relacionadas a seguir.

Por favor, assinale a opção que melhor corresponde ao seu nível de aptidão para desempenhar as atividades listadas, sendo 1 para aquela em que se sente totalmente despreparado e 5 para a atividade em que se sente totalmente preparado.*

	1	2	3	4	5
Administrar eficazmente as crises organizacionais.	<input checked="" type="radio"/>				
Lidar com a velocidade e o volume de informações diárias.	<input type="radio"/>				
Melhorar os indicadores de eficácia da comunicação.	<input checked="" type="radio"/>				
Lidar com a crescente demanda pela transparência das comunicações.	<input type="radio"/>				
Melhorar a participação dos colaboradores e o seu comprometimento com o trabalho.	<input checked="" type="radio"/>				
Gerenciar o potencial e os riscos da revolução digital e da ascensão das mídias sociais.	<input type="radio"/>				

Encontrar, desenvolver e reter profissionais altamente capacitados na sua equipe.	<input checked="" type="radio"/>				
Atuar em sintonia com os conceitos de sustentabilidade e de responsabilidade social corporativa.	<input type="radio"/>				
Usufruir das oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias (mídias digitais e redes sociais).	<input checked="" type="radio"/>				
Atender às necessidades de comunicação em culturas diversas e mercados globalizados.	<input type="radio"/>				
Lidar com uma realidade que não é bem definida, não tem padrões universais, não está nos manuais e está em constante mudança.	<input checked="" type="radio"/>				

Lidar com a inteligência da informação para a tomada de decisões estratégicas em comunicação.	<input type="radio"/>				
Saber extrair dos dados produzidos pelos diversos meios, as informações relevantes e estratégicas para a organização.	<input checked="" type="radio"/>				
Gerenciar questões públicas que possam impactar positiva ou negativamente a reputação da Unidade e, em consequência, da empresa.	<input type="radio"/>				
Consolidar relacionamentos institucionais usando conhecimentos e práticas de comunicação integrada.	<input checked="" type="radio"/>				
Ouvir as demandas dos públicos estratégicos da empresa (internos e externos).	<input type="radio"/>				
Utilizar a comunicação integrada para ajudar a consolidar a reputação da organização.	<input checked="" type="radio"/>				

Estabelecer objetivos/ metas de comunicação em sintonia com os objetivos/met ^{as} da Unidade.	<input type="radio"/>				
Lidar com hierarquias e valorizar as competências e habilidades da equipe.	<input checked="" type="radio"/>				
Criar e manter espaços de interatividade para ampliar a participação dos públicos (interno e externo).	<input type="radio"/>				

Sexo*

- Feminino
 Masculino

Idade

- Entre 20 e 30 anos
 Entre 31 e 35 anos
 Entre 36 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos
 Mais de 50 anos

Formação*

- Jornalismo
 Relações Públicas
 Publicidade
 Outras

Tempo de Embrapa

- Até 5 anos
 Entre 6 e 10 anos
 Entre 11 e 15 anos
 Entre 16 e 20 anos
 Mais de 20 anos

Tempo na supervisão do NCO

- 1 ano
 2 anos
 3 anos
 Mais de 3 anos