



Construção de relacionamentos com públicos de interesse no Pantanal brasileiro: diagnóstico em estudantes de jornalismo de MT e MS¹

Ana Maria Dantas de MAIO²
Embrapa Pantanal

RESUMO

Estabelecer relacionamentos com públicos de interesse de forma sistematizada e contínua é um desafio para a equipe de comunicação da Embrapa Pantanal. O objetivo deste trabalho é compartilhar um *case* da organização, com resultados preliminares de um projeto que envolve os profissionais do recém-criado Núcleo de Comunicação Organizacional. Para conhecer melhor o *stakeholder* selecionado, foi aplicado um diagnóstico em estudantes de jornalismo de duas universidades. Os resultados indicam o conhecimento restrito dos futuros comunicadores a respeito do Pantanal e do ambiente rural. As informações coletadas são matéria-prima para que a comunicação organizacional estabeleça ações de aproximação com esse público. O processo revela a busca pela profissionalização do setor.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação organizacional – públicos de interesse – relacionamentos - jornalismo - Pantanal

INTRODUÇÃO

A criação e manutenção de relacionamentos com públicos de interesse fazem parte do planejamento estratégico da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). A organização utiliza o planejamento estratégico como ferramenta de gestão desde o final da década de 1980, em um esforço continuado de desenvolvimento e melhoria gerencial. O planejamento mais recente, elaborado em 2008, propõe o fortalecimento da comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação. Para isso, uma das indicações é aprimorar fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse.

A valorização da comunicação organizacional na empresa passa também pela preocupação em sistematizar diretrizes, objetivos e procedimentos. A primeira Política

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Supervisora do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Pantanal – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, em Corumbá (MS); mestre em comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”; anamaio@cpap.embrapa.br



de Comunicação da Embrapa foi publicada em 1996. A segunda versão, revista e ampliada, é de 2002 e recomenda aos mais de 150 profissionais da área que a comunicação seja vista como ferramenta de inteligência competitiva. Em 2011 a empresa está preparando a terceira versão.

A revisão da política coincide com o momento em que a empresa reestrutura sua área de comunicação. A antiga ACS (Assessoria de Comunicação Social), instalada na Sede, em Brasília, se transformou em Secom (Secretaria de Comunicação) e passou a ser subordinada diretamente ao diretor-presidente da empresa. O mesmo modelo foi transferido para todas as unidades, que criaram seus NCOs (Núcleos de Comunicação Organizacional), vinculados diretamente à chefia máxima local. Cada núcleo passou a ter na supervisão um profissional de comunicação, realidade até então rara na empresa. Com as mudanças, a atuação dos comunicadores se aproxima mais do nível estratégico, considerando que a organização classifica seu sistema de gestão em três níveis, de acordo com o tipo de trabalho desenvolvido: estratégico, tático e operacional.

A Embrapa Pantanal se localiza em Corumbá (MS) e é uma das 46 unidades da Embrapa no Brasil. A mudança aconteceu em abril de 2011 e o NCO está se estruturando para consolidar a comunicação organizacional. O *case* apresentado aqui tem sido um exercício para que a equipe aprenda a trabalhar de forma planejada. O projeto “Construção da Imagem da Pecuária Sustentável do Pantanal” é a primeira experiência desse grupo de profissionais em trabalhar com um programa de comunicação. O profissional mais antigo da equipe está em Corumbá há menos de cinco anos e o mais recente chegou há um ano e meio.

O programa se propõe a divulgar para os brasileiros a prática sustentável da pecuária no bioma. Para atingir esse objetivo, os profissionais de comunicação terão a oportunidade de colocar em prática o conhecimento teórico que possuem sobre a construção de relacionamentos com públicos de interesse. A proposta foi aprovada no final de 2009 e entrou em execução em abril de 2010. Teve sua fase de planejamento, está em execução e algumas ações estão sendo avaliadas periodicamente. O projeto termina em março de 2012.

Enquanto as ações caminham e o NCO se estabelece, a equipe de comunicação – formada por dois relações públicas e duas jornalistas – vai conquistando espaço dentro da organização. Esse processo, no entanto, é lento e exige um esforço para sensibilização dos gestores, dos pesquisadores e de outros públicos internos.

A equipe de comunicação organizacional da Embrapa Pantanal esteve representada no longo processo de elaboração do planejamento estratégico em 2008. O profissional envolvido contribuiu para que a organização estabelecesse no plano diretrizes que contemplassem a comunicação interna e a comunicação com o público externo. A equipe também faz parte do grupo de trabalho que está revendo a política de comunicação da empresa. A construção conjunta deste documento se configura em uma rica experiência para o recém-nascido Núcleo de Comunicação Organizacional. Essas iniciativas revelam que a Embrapa valoriza a comunicação organizacional e está constantemente revendo seus processos e sua dimensão na empresa.

O NCO pretende atuar nos quatro níveis propostos por Grunig (2005, p. 51-52): nível de programa, nível funcional, nível organizacional e nível da sociedade, embora entenda que, na prática, as ações, processos e resultados se complementem e se sobreponham. Este trabalho avalia resultados preliminares de uma atividade inserida no programa, que busca aproximar a Embrapa Pantanal de alguns públicos estratégicos.

Para entender esse esforço, é preciso conhecer um pouco sobre o ambiente onde a unidade está instalada. O Pantanal é considerado a maior área alagável do planeta, com cerca de 140 mil km² distribuídos pelos Estados de Mato Grosso do Sul (65%) e Mato Grosso (35%). Localiza-se no centro da América do Sul (Figura 1). Declarado patrimônio da humanidade e reserva da biosfera, o Pantanal é uma região que atrai a atenção mundial por sua rica biodiversidade e pela abundância de recursos hídricos.

Localização do Pantanal



Figura 1. Mapa da América do Sul localizando o Pantanal, ao centro
Fonte: Laboratório de Sensoriamento Remoto da Embrapa Pantanal



Um dos objetivos específicos do projeto é contribuir para a formação profissional de futuros jornalistas. Eles foram escolhidos porque a cobertura jornalística do Pantanal é bastante complexa e a equipe de comunicação da Embrapa Pantanal acumulou, nos últimos quatro anos, um certo conhecimento sobre o fazer jornalismo no bioma, que deve ser compartilhado com os futuros comunicadores. Além disso, cada estudante do curso de comunicação é, potencialmente, um formador de opinião. Muitos podem se tornar multiplicadores do conhecimento científico levantado ao longo dos anos pelos pesquisadores da Embrapa.

Os alunos dos cursos selecionados moram razoavelmente próximos do Pantanal, mas a maioria nunca esteve pessoalmente no ambiente. Supõe-se que conheçam pouco sobre produção sustentável no meio rural, considerando que são alunos urbanos, habitantes de duas capitais e desinteressados pela temática.

Não se questiona a capacidade desses estudantes de produzirem matérias sobre a atividade econômica do Pantanal antes ou depois de formados. O que se pretende é facilitar esse processo, especialmente se for considerado o grande interesse da mídia pela região. A equipe de comunicação da Embrapa Pantanal recebe com frequência praticamente diária telefonemas e e-mails de jornalistas pautados para cobrir o bioma. Aqueles que desconhecem as peculiaridades da região encontram mais dificuldades na cobertura. A expectativa é que os futuros jornalistas atendidos pelo projeto obtenham um conhecimento ímpar a respeito da dinâmica do Pantanal, suas características mais relevantes, as principais ameaças à conservação e também sobre suas riquezas. Esse conhecimento será transmitido por meio da “imersão” desses alunos no ambiente, para que vivenciem, por alguns dias ou algumas horas, a realidade regional. Os estudantes terão contato pessoal com cientistas e peões das fazendas, podendo extrair dessa vivência um aprendizado singular para suas carreiras.

METODOLOGIA

O projeto “Construção da Imagem da Pecuária Sustentável do Pantanal” surgiu a partir de uma demanda da alta direção da Embrapa Pantanal. Ele foi aprovado pela Embrapa Sede em dezembro de 2009 e entrou em execução em abril de 2010. Sua fase de planejamento envolveu a equipe de comunicação organizacional, cientistas que trabalham na organização e parceiros. Atualmente, o plano está em fase de execução.



Além dos estudantes de jornalismo, foram selecionados outros públicos de interesse. Um deles são jornalistas que trabalham em redações instaladas na região Sudeste do Brasil, em veículos de circulação nacional. As ações de aproximação com esse público já começaram e serão apresentadas em outra oportunidade. Também foram escolhidos alguns produtores que trabalham com pecuária sustentável no Pantanal e representantes de instituições relacionadas ao tema, como organizações ligadas à filosofia do Slow Food, profissionais que lidam com a pecuária sustentável, instituições que trabalham com RPPNs (Reservas Particulares do Patrimônio Natural), entre outras. Esses públicos serão atendidos por ações de transferência de tecnologias.

A atividade com os estudantes de jornalismo faz parte do plano de ação “Comunicação para públicos estratégicos”. Duas universidades públicas foram selecionadas: a UFMS (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul), de Campo Grande, e a UFMT (Universidade Federal de Mato Grosso), de Cuiabá. As duas instituições oferecem o curso de comunicação social, com habilitação em jornalismo, e estão situadas nos dois Estados onde fica o Pantanal brasileiro.

O trabalho com os estudantes começou com a aplicação do diagnóstico, pois a equipe de comunicação organizacional precisava conhecer melhor o público selecionado. A aplicação da pesquisa iria anteceder a “imersão” em fazendas do Pantanal que praticam a pecuária extensiva e tradicional, previamente planejada. O questionário, com 11 perguntas (sete fechadas e quatro abertas), foi construído de forma participativa, envolvendo a equipe de comunicação da Embrapa Pantanal, pesquisadores e um dos docentes.

Conforme demonstram as figuras 2 e 3, a aplicação do diagnóstico foi feita pessoalmente pela equipe do projeto em quatro ocasiões: dia 12 de abril de 2010 na UFMS, dias 2 de junho e 20 de agosto de 2010 na UFMT, e 20 de abril de 2011 na UFMS. Ainda falta aplicar o último questionário de diagnóstico na turma da UFMT em 2011. Este trabalho avalia os resultados dessa sondagem, feita antes das viagens ao Pantanal. A aplicação de outro questionário está prevista para depois da atividade a campo.



Figura 2. Imagens da coleta de dados na UFMS, em 2010 e 2011
Fonte: Embrapa Pantanal

Outra fonte importante de informação para as ações de comunicação organizacional foi a pesquisa bibliográfica. A consulta à literatura científica nas áreas de comunicação organizacional, relações públicas, comunicação empresarial e comunicação face a face fundamentaram este trabalho. Vale lembrar que os profissionais de comunicação que atuam em Corumbá têm oportunidades limitadas de atualização profissional presencial. Nos últimos quatro anos, foi realizado um curso presencial na cidade na área de jornalismo de fronteira, que foi justamente quando se deu a aproximação da equipe de comunicação da Embrapa Pantanal com a UFMS.

A faculdade de comunicação mais próxima fica a 450 quilômetros e os profissionais se atualizam por meio de cursos a distância, leituras e encontros esporádicos de comunicação promovidos pela Embrapa. De 2007 a 2011, ocorreram dois. Para participarem de cursos de capacitação ou de congressos e eventos científicos, as despesas devem ser previstas em projetos, pois o NCO não dispõe de orçamento próprio. Em 2009, uma profissional de comunicação conseguiu se capacitar em um curso presencial em São Paulo com recursos disponibilizados pela Embrapa de Brasília. Neste contexto, a pesquisa bibliográfica ganha uma dimensão bastante elevada para esses profissionais.

CONHECIMENTO LIMITADO SOBRE O PANTANAL

O diagnóstico em 74 alunos de três turmas dos cursos de jornalismo da UFMS e UFMT, realizado em 2010 e 2011, trouxe resultados interessantes para a Embrapa Pantanal, para as duas universidades e para a Acrimat (Associação dos Criadores de Mato Grosso), parceira do projeto. Essa pesquisa inicial permitiu conhecer as aspirações



dos acadêmicos e como eles se relacionam com a temática rural, bastante forte nos dois Estados. A partir dessas informações, a comunicação organizacional da Embrapa pode determinar ações de aproximação com esse público, os docentes podem modificar ou não suas técnicas de ensino e os produtores rurais podem definir se estabelecem ou não algum tipo de relação com as universidades. Os acadêmicos, por sua vez, podem conhecer as características de suas turmas e rever posicionamentos em função do mercado de trabalho.

Os alunos de Mato Grosso do Sul entrevistados cursavam o último ano de jornalismo e os de Mato Grosso, o terceiro ano. Dos 74 respondentes, 25 informaram que não se sentem preparados para produzir uma matéria sobre pecuária em seus Estados. Outros 47 afirmaram que se sentem parcialmente preparados, e apenas 2 disseram se sentir totalmente preparados para elaborar a reportagem.

Os futuros profissionais selecionaram também quais as três editorias em que gostariam de trabalhar depois de formados e quais as três em que não gostariam. Conhecer essa predisposição para atuar com a comunicação rural, científica ou ambiental é uma informação relevante para a equipe do NCO. A editoria mais apreciada foi cultura, seguida de meio ambiente. Houve empate na terceira escolha: esporte e ciência & tecnologia. A editoria de agronegócio aparece em seguida, empatada com política. As editorias mais rejeitadas pelos alunos foram infantil, economia e política.

Foi perguntado também se esses estudantes já tinham ouvido falar em pecuária sustentável e se sabiam o significado. A maioria (49) respondeu que já ouviu falar, mas tem dúvidas em relação ao que significa. Outros 19 disseram que conhecem o significado e 6 afirmaram nunca ter ouvido falar no assunto.

Baseados no conhecimento que têm sobre desmatamento, mudanças climáticas e aquecimento global, os alunos foram convidados a emitir opinião sobre a prática da pecuária em uma área como o Pantanal. A maior parte (28) associou a atividade a expressões negativas, como danosa, drástica, indevida, prejudicial, degradante, inadequada e de grande impacto. Respostas sobre como deveria ser desenvolvida a atividade foram sugeridas por 18; e 17 associaram a pecuária do Pantanal a aspectos positivos, como “convive bem, aceitável, boa, sustentável, possível”. Seis alunos deixaram de responder; quatro escreveram respostas sem nexos com a pergunta e um informou que não saberia responder. Praticamente metade dos alunos entrevistados informou já ter tido algum contato anterior com o tema ou algum conhecimento específico. A outra metade nunca vivenciou essa proximidade.

O questionário avaliou ainda se os futuros jornalistas se sentiam atraídos para trabalhar na área: 27 disseram que não, 25 responderam parcialmente e 22 informaram que sim. Sobre o interesse dos estudantes pelos assuntos ligados à agricultura e/ou pecuária, a resposta está ilustrada no Gráfico 1, abaixo.

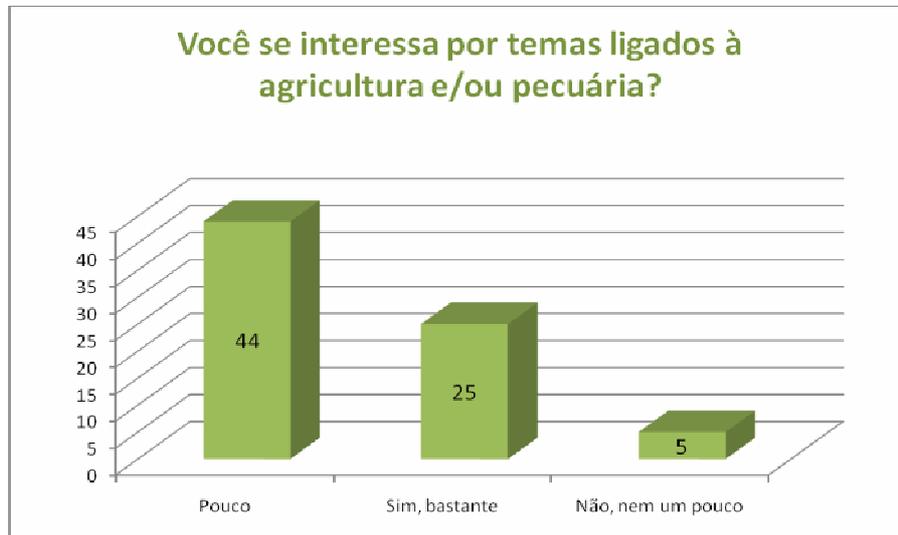


Gráfico 1- Interesse dos 74 estudantes pela temática do agronegócio, em números absolutos
Fonte: Embrapa Pantanal

A consulta levantou, por fim, as dificuldades que os futuros jornalistas esperam encontrar, caso decidam trabalhar na área (Gráfico 2). As respostas espontâneas mais citadas foram o pouco conhecimento técnico sobre o assunto (26), a linguagem (13) e as dificuldades de acesso à área rural (13). Interessante que 11 alunos citaram pressões econômicas, ideológicas ou políticas como um item dessas dificuldades.

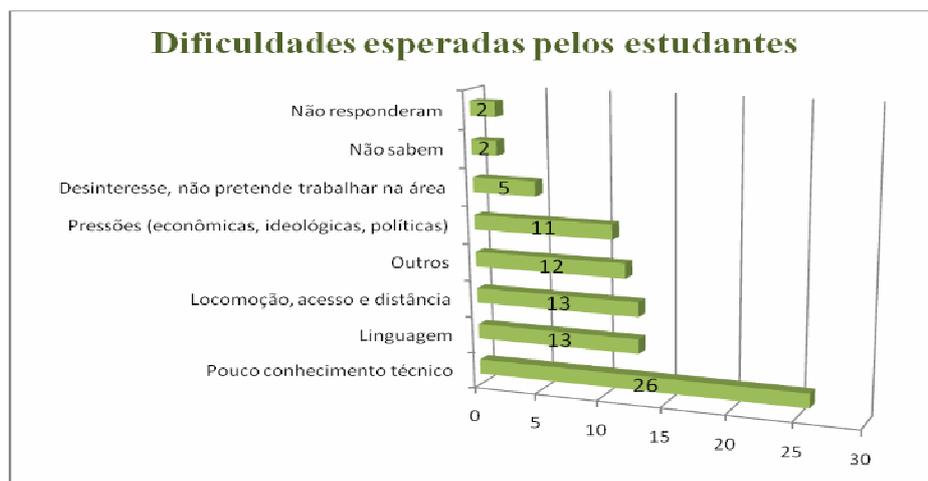


Gráfico 2- Dificuldades esperadas pelos estudantes, caso fossem trabalhar na área, em números absolutos
Fonte: Embrapa Pantanal



Para finalizar, foi perguntado que informações os estudantes tinham a respeito da pecuária em seus Estados. As principais citações foram sobre a importância econômica (22), tamanho do rebanho (16) e relação com as exportações (10). Mas 18 alunos admitiram ter pouca ou nenhuma informação sobre o assunto.

O DESAFIO DE PRATICAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao selecionar futuros jornalistas da região do Pantanal como um público de interesse, a equipe de comunicação organizacional da Embrapa Pantanal iniciava a operacionalização de uma das diretrizes de seu planejamento estratégico. Esse planejamento foi realizado em 2008 e será revisto em 2012, mas seu olhar está voltado para o horizonte em 2023, ano em que a empresa completa seu cinquentenário.

“O planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide, ligado com as grandes decisões das organizações, caracterizando-se como de longo prazo e em constante sintonia com o ambiente” (Kunsch, 2008a, p. 108). Este planejamento, tão fundamental para os gestores e para a comunicação organizacional, se concretiza a partir de planos, programas ou projetos, ou seja, por meio de processos de comunicação, como indica Nassar (2008, p. 64):

O processo de comunicação [...] é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos.

O NCO esboçou um plano (processo de comunicação) para se aproximar deste público, diagnosticar seu nível de conhecimento sobre temas relevantes para a contextualização regional e definir a estratégia de ação a ser desenvolvida em conjunto com as universidades e outros parceiros. Iniciativas semelhantes foram planejadas envolvendo outros *stakeholders* e também estão em fase de execução. A equipe entende que ao aprimorar relacionamentos e valorizar processos organizacionais estará obtendo resultados mais consistentes.



É preciso dar atenção ao objeto central de toda a comunicação organizacional, que são os públicos e, ao classificá-los por ordem de importância, ter em mente que suas expectativas necessariamente precisam ser conhecidas e assimiladas pelas organizações e vice-versa. (FERRARI, 2008. p. 89)

No projeto, foi criado um plano de ação de diagnóstico e monitoramento das principais estratégias de comunicação desenvolvidas. Clipagem, auditoria de imagem na mídia e duas pesquisas nacionais de opinião sobre o tema (antes e depois das ações) foram previstas, orçadas e aprovadas. O comitê gestor do projeto se reúne a cada três meses para avaliar o andamento das atividades e preparar os passos seguintes. Mas esse acompanhamento é básico, diante das novidades metodológicas preconizadas por estudiosos da comunicação organizacional. Como afirma Galerani (2006, p. 130), “avaliar não é mais opção de escolha, mas uma exigência do mundo competitivo”.

Uma ação que não foi prevista no programa, mas que poderá ser desenvolvida em breve é a avaliação da qualidade dos relacionamentos a longo prazo, com ferramentas mencionadas por Grunig (2005, p. 65) para medir os tipos e resultados das relações estabelecidas. Embora a equipe busque capacitação para atuar nos níveis de programa, funcional, organizacional e de sociedade, os profissionais concordam com Grunig (2005, p. 63) ao considerar que “as atividades e os programas de comunicação de curto prazo bem-sucedidos devem contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos de qualidade de longo prazo com públicos estratégicos”.

A proposta de levar os futuros jornalistas a campo para conhecer a realidade do ambiente em que vivem pressupõe ainda uma contribuição para a prática das rotinas de jornalismo. É uma tentativa de estimular um trabalho mais acurado e de evitar a proliferação do que Wolton (2010, p. 74) chama de “jornalista de computador”, que nunca sai das “redações multimídias” para fazer apurações e perde contato com a realidade.

Essa atividade, que vai promover o encontro presencial dos estudantes e professores com cientistas, produtores, estagiários, peões, assessores de imprensa, motoristas e outros funcionários da Embrapa, consiste em um ato comunicacional com forte potencial para estabelecer vínculos entre pessoas.



O êxito do relacionamento com os públicos está baseado no envolvimento e no vínculo que deve ocorrer entre os envolvidos no processo. Sem envolvimento não há vínculo e participação e sem participação não há ação comunicacional que seja positiva e benéfica. (FERRARI, 2008. p. 85)

Caberá à avaliação posterior verificar se o possível envolvimento será impulsionado pela comunicação face a face, pela imersão do público em um ambiente “sedutor”, como é o Pantanal, ou por ambas as situações.

Kunsch (2008b, p. 180) chama a atenção para “a necessidade de uma maior valorização, também, da comunicação interpessoal por parte das organizações”, referindo-se à comunicação verbal e não-verbal que se estabelece em uma situação face a face. É nesta modalidade de comunicação que o projeto “Construção da Imagem da Pecuária Sustentável do Pantanal” aposta, seja no relacionamento com os estudantes, com os jornalistas da região Sudeste ou com representantes de instituições selecionadas pela equipe.

Primo (2008, p. 10), no entanto, esclarece que “interpessoal não é sinônimo de presencial, ou seja, tanto uma conversa telefônica quanto uma troca de e-mails são processos interpessoais, apesar da falta de coincidência espacial e/ou temporal”. Por esse motivo, o NCO adotou a nomenclatura comunicação face a face para se referir aos atos comunicacionais que ocorrem mediante a presença física.

De forma presencial ou mediada, as organizações devem estar muito atentas para os fluxos de comunicação que estabelecem com seus públicos. Para Bueno (2009, p. 47), “as organizações devem cultivar o diálogo, a transparência e a relação saudável com todos os públicos de interesse. A convivência exige aproximação, não distanciamento; exige diálogo, não afirmação de autoridade”.

Vários autores citados neste trabalho e outros estudiosos da comunicação organizacional afirmam que ela está intimamente ligada à cultura das organizações. A Embrapa está buscando conhecer, de forma sistematizada, sua cultura empresarial. Para isso, aplicou em dezembro de 2010, uma pesquisa em todas as suas unidades espalhadas pelo Brasil para levantar informações que pudessem indicar seus valores, seus significados, seus entendimentos, suas crenças.

Na Embrapa Pantanal, o traço cultural preponderante foi a responsabilidade socioambiental. Ou seja, as pessoas que convivem na organização percebem que as



ações desenvolvidas pela unidade têm forte sintonia com as demandas sociais e respeitam o meio ambiente. Essa caracterização é um indicador relevante para a comunicação organizacional, pois demonstra o valor que o público interno outorga aos *stakeholders*.

CONCLUSÕES

Para a comunicação organizacional da Embrapa Pantanal, as informações colhidas no diagnóstico feito nos estudantes são valiosas, pois indicam as demandas cognitivas deste público em relação ao Pantanal e abrem espaço para que a empresa de pesquisa ofereça o conhecimento científico acumulado para subsidiar a formação desses futuros profissionais. Com a aplicação da pesquisa foi possível conhecer as características, as expectativas e as preferências desse público. Os resultados evidenciam que os estudantes de jornalismo das duas faculdades têm pouco conhecimento sobre o bioma, se interessam pouco pela temática rural, mas gostariam de atuar na área ambiental. Essas informações que compõem o perfil dos acadêmicos são relevantes para o planejamento de novas ações de aproximação com os futuros jornalistas.

Estruturar a comunicação organizacional na Embrapa Pantanal é e será um grande desafio, principalmente por se tratar de uma equipe nova e que carece de capacitação. Esse aprendizado, no entanto, tem sido buscado nas rotinas operacionais, nos cursos de curta duração, na troca de experiências com comunicadores de outras empresas, no contato –embora esporádico– com as universidades, na aplicação de pesquisas e publicação dos resultados relacionados à área, na participação em congressos, na pesquisa bibliográfica e no programa de capacitação da empresa.

Apesar das dificuldades do cenário atual, a atuação da equipe do NCO no projeto de comunicação tem sido uma experiência válida no sentido de buscar estabelecer vínculos duradouros com alguns públicos de interesse. A avaliação constante deste processo será fundamental para conhecer as falhas e indicar correções.

O profissionalismo da comunicação organizacional passa, necessariamente, pela avaliação dos processos comunicacionais e, em especial, pela adoção de metodologias que permitam avaliar os relacionamentos. Essa prática deverá ser adotada pelos comunicadores para que eles consigam criar e manter fluxos de comunicação que facilitem a interação entre a empresa e seus distintos públicos de interesse, num



processo de influência recíproca, como estabelece a política de comunicação e o planejamento estratégico em vigor. A construção de relacionamentos sólidos e duradouros precisa ser planejada estrategicamente e viabilizada operacionalmente.

A busca constante da profissionalização da comunicação organizacional da Embrapa Pantanal pretende contribuir ainda para que, efetivamente, as tomadas de decisões na empresa tenham mais subsídios e sejam mais estratégicas. Quanto mais dinâmico for o fluxo de diálogo com seus públicos de interesse, menor o risco de a empresa se desviar de sua missão, que prevê uma atuação em benefício da sociedade brasileira.

O caminho é longo, mas os primeiros passos estão acontecendo. A reestruturação da comunicação na Embrapa é um estímulo para que as equipes busquem mais conhecimento, atuem de forma integrada e se profissionalizem. A alta direção da empresa apontou o que espera dos comunicadores. Cabe a eles, agora, ocupar o espaço e atuar de forma estratégica para corresponder às expectativas.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

EMBRAPA. **Política de Comunicação da Embrapa**. Brasília, 2000.

EMBRAPA. **Política de Comunicação da Embrapa**. 2 ed. Brasília, 2002.

EMBRAPA. **V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023**. Brasília, 2008.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 77-90.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília: Embrapa, 2006.

GRUNIG, James E. Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de relações públicas. **Organicom**, São Paulo, ano 2, n. 2, 1º sem 2005.

Disponível em:

<http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista2/jamesegruning.pdf>

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: _____ (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 108-123.



_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 169-192

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 61-75.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.