

Construindo uma Política de Comunicação Empresarial **Wilson da Costa Bueno**

A realidade tem demonstrado que, pelo menos no Brasil, as organizações não têm se preocupado em definir, de maneira sistemática e competente, diretrizes gerais e específicas de comunicação, internamente pactuadas e explicitamente indicadas, de modo a construir uma autêntica Política de Comunicação.

Na verdade, em boa parte dos casos, as ações, estratégias e planos de comunicação estão respaldados em alguns pressupostos, nem sempre amplos ou adequados, que dependem mais do “insight” ou do “feeling” de seus executivos do que em um esforço real para sistematizar conceitos e processos, consolidar posturas e projetar caminhos para o futuro.

Por isso, é difícil encontrar, ainda hoje, exemplos reais de Políticas de Comunicação efetivamente traçadas e que não estejam apenas na cabeça dos executivos, mas devidamente escritas, documentadas, que sirvam de referência para o trabalho de comunicação de uma organização.

A Rhodia se constitui no exemplo pioneiro de construção de uma Política de Comunicação em nosso País, um trabalho coordenado por Walter Nori quando o engenheiro Edson Vaz Musa era presidente da empresa, em 1985. Na verdade, a Política de Comunicação da Rhodia, que ficou conhecida como *Portas Abertas*, se intitulava Plano de Comunicação Social (PCS) e era mesmo um misto de Política e Plano (ver diferenças entre essas modalidades da comunicação mais adiante) porque, ao mesmo tempo em que definia valores, diretrizes e posturas (atributos típicos de uma Política), indicava ações concretas a serem implementadas junto a determinados públicos (o que costuma estar presente nos planos propriamente ditos). (1)

Como sempre acontece, a Política tem um vínculo com a história, com a trajetória de uma organização e, no caso da Rhodia, nasceu da preocupação e da necessidade de tornar a empresa mais conhecida de seus públicos, já que, tradicionalmente, ela não mantinha contatos externos, “a não ser, como explica Walter Nori, muito superficialmente com alguns clientes e fornecedores” (2).

A Política refletia uma nova postura que estava emergindo e que pregava a transparência em vez do fechamento, assumindo os novos ares que sopravam do movimento de redemocratização do país. A Rhodia, ademais, esteve envolvida em episódios comprometedores para a sua imagem, associada com a poluição dramática do Pólo de Cubatão, e seu comportamento “low profile” apenas reforçava esta situação desfavorável. Era, pois, necessário reverter o quadro e Walter Nori e sua equipe estiveram empenhados nisso e, como revela a história, foram muito bem sucedidos.

A chegada de Edson Musa, um empresário moderno e disposto ao diálogo, influenciou significativamente na decisão de criar o PCS, porque a área de comunicação se viu também com a incumbência de criar um Projeto de Imagem para o principal executivo da Rhodia, dando-lhe um perfil público:

“Não se queria mais... que o dirigente aparecesse como um administrador eminentemente técnico, ligado apenas à produção e à tecnologia. A idéia era demonstrar um generalista, informado sobre tudo que se passava em economia, política, finanças e administração. Embora fosse a imagem de um empresário moderno que estivesse sendo divulgada, também não se queria mostrar um profissional muito avançado ou de vanguarda. O que se pretendia era apresentar um empresário persistente, ágil, versátil e dinâmico, e que tivesse grande preocupação com a situação social do país.” (3)

Havia, portanto, alguns ingredientes essenciais para que este esforço pioneiro se concretizasse, como o momento histórico, a liderança de um executivo moderno e a visão abrangente da comunicação, visto que o PCS não se limitava apenas a determinadas sub-áreas ou atividades de comunicação (Imprensa, Relações Públicas, Publicidade), mas englobava o Marketing Social, a Documentação técnica e científica, o Relacionamento com o consumidor etc. Particularmente, inspirava-se na proposta de criar e consolidar imagem, um ativo que, há mais de 20 anos, não era valorizado como nos dias atuais.

Embora o conceito de comunicação integrada utilizado no PCS fosse naquele momento (1985) mais restritivo do que o que vigora atualmente, é surpreendente notar que esta necessidade de integração já estivesse presente, o que evidencia a visão moderna de Walter Nori, um profissional bastante à

frente de seu tempo. Ele assumia o conceito de integração (hoje elemento indispensável nos discursos empresariais sobre a comunicação) apoiado na necessidade de “evitar a duplicidade de esforços e a dispersão de recursos humanos e materiais; uniformizar valores e conceitos; unificar e consolidar a cultura da Rhodia; solidificar a imagem corporativa da empresa” (4); entre outros aspectos. Foi também o PCS quem definiu de maneira pioneira a proposta de elaboração de “position papers” para dar conta de temas polêmicos (“este instrumento visa uniformizar a linguagem da empresa e impedir conflitos de opiniões sobre alguns assuntos candentes, principalmente em entrevistas de diretores e gerentes à imprensa e em contatos com autoridades. Será preparado segundo orientação do presidente.” (5) prática até hoje não usual em nossas empresas e que poderia evitar frequentes “choques de cabeça” pela mídia e reações negativas junto a distintos públicos de interesse.

Em todos os sentidos, o trabalho da Rhodia merece menção e se constitui efetivamente numa referência para o mercado da comunicação brasileira.

Política e Plano de Comunicação

Pode-se, simplificadaamente, definir Política de Comunicação como um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse.

É fundamental que a Política de Comunicação esteja consolidada em um documento-síntese, que seja de conhecimento de todos os escalões da organização e mesmo dos públicos externos, e que possa constituir-se em referência obrigatória para o trabalho de comunicação. A Política de Comunicação expressa mais do que uma simples intenção, ela tem a ver com o compromisso que a organização assume no sentido de promover o melhor relacionamento possível com os seus “stakeholders”. Trata-se basicamente de um aspecto singular que caracteriza uma filosofia ou

modelo de gestão e que deve, nas organizações modernas, estar comprometida com a ética, a transparência, o profissionalismo, a pró-atividade e a cidadania.

A Política de Comunicação distingue-se do Plano de Comunicação porque este assume sempre uma característica prática, operacional, explicitando objetivos e metas a serem cumpridos num determinado período. Na verdade, o Plano de Comunicação flui da Política de Comunicação que o baliza, e está focado em ações concretas para cumprimento de determinados objetivos (definição de canais de relacionamento com os públicos, desenvolvimento de ações para aumentar a visibilidade da organização na mídia, explicitação de posições da organização com respeito a temas controversos etc).

A Política de Comunicação é, em princípio, datada, ou seja ela está umbilicalmente vinculada ao seu tempo e, portanto, precisa ser continuamente atualizada. Algumas organizações acreditam que é possível manter, sem ajustes necessários, a Política de Comunicação por um longo tempo, ignorando as alterações drásticas ocorridas no mercado e no próprio universo da comunicação nos últimos anos.

Basta analisar o documento do Plano de Comunicação Social (PCS) da Rhodia para perceber como estas atualizações são absolutamente necessárias. Assim, o PCS, ao considerar os públicos-alvo da empresa não mencionava, há 20 anos, as organizações do Terceiro Setor, o que, hoje em dia, passa a ser mais do que obrigatório. Da mesma forma, referia-se a ações de Marketing Social, hoje distintas das de Responsabilidade Social, embora seja forçoso reconhecer, no caso da Rhodia, que elas compatibilizavam o institucional e o mercadológico e não tinham, necessariamente, uma perspectiva imediatista.

Uma Política de Comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, entre comunicação e cultura organizacional, a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação e de recursos

(humanos, financeiros, tecnológicos etc) para sua implementação e a vontade política para colocá-la em prática e exigir o seu cumprimento.

A Política de Comunicação não pode resumir-se a um mero documento, que tem tudo para funcionar como letra morta, mas deve estar indissolúvelmente ligado ao processo de gestão, de tal modo que o próprio desempenho dos executivos (inclusive da presidência) seja avaliado a partir da obediência estrita às diretrizes definidas para a comunicação e ao esforço de torná-las efetivas. É por este motivo que deve haver sinergia entre os valores da Política e a cultura da organização porque, na prática, caso eles não estejam em sintonia, podem desencadear crises e conflitos no momento de sua execução. A Política não pode impelir a empresa para uma postura em comunicação que seja menos conservadora do que a sua filosofia de gestão, embora se possa admitir – e isso acontece na prática – que ela chegue a induzir mudanças culturais importantes, desde que tenha sido amplamente discutida no âmbito interno.

Uma Política de Comunicação moderna incorpora a proposta da diversidade cultural, da responsabilidade social em sua plenitude (descartadas as tentativas cosméticas de “limpeza de imagem” que caracterizam particularmente algumas organizações que atuam em determinados segmentos, como a indústria agroquímica e de biotecnologia, da saúde, tabagista, de armas etc.) e assume, definitivamente a comunicação como estratégica. Talvez por isso mesmo existam tão poucas Políticas de Comunicação autênticas, explicitamente documentadas: apenas em ambientes onde a comunicação tem realmente papel estratégico e está intrinsecamente ligada ao processo de gestão, inserida numa administração verdadeiramente estratégica, é possível imaginar uma tentativa concreta de definir valores e diretrizes de comunicação e assumi-los de forma comprometida.

Não se pode pretender, também, dar curso a uma Política de Comunicação sem que a estrutura de comunicação que lhe dá suporte esteja profissionalizada, tenha um caráter multi e interdisciplinar, ou seja que contemple, sem preconceitos, as várias competências em comunicação e as articule

adequadamente. A implementação de uma Política requer recursos, investimentos, além de profissionais que tenham um perfil particular, que, especialmente, não confundam a comunicação com a mera execução de tarefas, mas as percebam efetivamente como um processo.

A Política de Comunicação só será executada com sucesso, se estiver absolutamente apoiada em uma vontade política, já que, ao longo de sua discussão e da sua implementação, surgem, inevitavelmente, resistências oriundas de leituras equivocadas da importância da comunicação nas organizações modernas e sobretudo do perfil de determinadas chefias que confundem autoridade com autoritarismo e não estão dispostas a compartilhar informações, vivências, conhecimentos e saberes.

A Política de Comunicação não é (pelo menos não deveria ser, sob pena de não servir para coisa alguma) apenas um indicativo de boa vontade da organização para com os públicos de interesse, mas um compromisso de mudança, um norte a ser seguido em termos de relacionamento com os “stakeholders”.

Um equívoco formidável na elaboração de uma Política de Comunicação consiste em privilegiar os públicos externos da organização em detrimento de seus públicos internos, o que apenas reproduz o modelo atual que contempla a comunicação interna como despesa e não como investimento. Na prática, toda Política deveria iniciar-se pela consideração dos públicos internos como prioridade, visto que eles se constituem sempre nos parceiros habituais e estratégicos de uma organização. Por contrariarem este princípio básico da gestão e da comunicação organizacional é que as empresas, entidades etc se vêem diante de crises internas recorrentes, tipificadas por falta de motivação, fluxos contínuos de boatos, redução da produtividade e do comprometimento com campanhas de melhoria da qualidade, entre outros problemas de ordem administrativa e mercadológica.

Um outro equívoco não menos importante é considerar que a comunicação é tarefa exclusiva da estrutura profissionalizada de comunicação, com o apoio de alguns executivos que a legitimam ou

servam como porta-vozes da organização. Ao aceitar esta concepção restritiva, as empresas ou entidades estão ignorando a participação fundamental de todos os públicos internos no processo da comunicação, imaginando que ele só ocorre em determinados instantes e a partir de determinados atores. É fácil perceber, nesse caso, as vulnerabilidades da organização que se exime de capacitar todos os seus funcionários para um trabalho contínuo, sistemático e competente de relacionamento com todos os públicos. Neste sentido, tem tanta importância para uma Política de Comunicação o trabalho realizado pelo assessor de imprensa como o desenvolvido pelas secretárias, pelas telefonistas ou vendedores, em contato direto e permanente com públicos prioritários de uma organização.

O roteiro básico de uma Política

A construção de uma Política de Comunicação deve apoiar-se, obrigatoriamente, em uma série de etapas, necessariamente articuladas.

Ela se inicia pela fixação de conceitos, objetivos, valores e princípios, que devem estar absolutamente claros e expressar fielmente a cultura da organização. Faz parte deste esforço inicial o entendimento sobre o próprio conceito de comunicação que, como vimos no Capítulo 1, deve ser o mais amplo possível (“conjunto integrado de processos, estratégias, ações, produtos e planos que têm como objetivo estabelecer, consolidar e ampliar o relacionamento de uma organização com todos os seus públicos de interesse”) e assumir definitivamente a sua condição estratégica.

A Política de Comunicação lista, obrigatoriamente, os públicos da organização, buscando também conhecer mais precisamente os seus perfis e o nível de interação e importância de cada um deles para a organização. Certamente, há públicos mais prioritários do que outros e esta gradação precisa ser considerada, mesmo porque nem sempre é possível, num primeiro momento, sobretudo na elaboração e implementação do plano de comunicação que se segue à definição da Política, dar a todos eles a mesma atenção. O grau de importância dos públicos externos (em princípio, todos os

públicos internos devem ser tidos como prioritários) tem a ver com o impacto de sua ação nos negócios da organização, avaliada a partir de critérios bem definidos. Para isso, é preciso considerar que, muitas vezes, públicos aparentemente menos próximos (ambientalistas, ONGs em geral etc) podem influenciar definitivamente os negócios e causar estragos na imagem e na reputação das organizações, em virtude sobretudo da sua capacidade de mobilização e, portanto, de sua competência em comunicação.

O conhecimento mais detalhado destes públicos só é obtido a partir de trabalhos de auditoria de imagem, de sondagens de opinião ou de outros instrumentos que permitam aferir a percepção que têm da organização e esse processo exige, pois, tempo, recursos e metodologias adequadas de avaliação.

No capítulo sobre Comunicação e Sustentabilidade, incluído nesta obra, estaremos retornando a este ponto, buscando identificar critérios para avaliar a importância dos stakeholders, com atenção aos chamados stakeholders estratégicos.

Definidos os públicos de interesse e sua gradação, será necessário um amplo diagnóstico da situação atual da comunicação interna e externa da organização, com atenção especial para a existência ou não, a eficácia ou não dos canais de relacionamento com estes públicos. Mais ainda: será necessário verificar se existe um processo contínuo, sistemático, competente de relacionamento, fugindo à tentação de confundir a comunicação em seu sentido abrangente com os canais que a instrumentalizam. Temos repetido com insistência: é um equívoco lamentável reduzir a comunicação interna das organizações a seu house-organ, como se ele pudesse dar conta de todo o processo de comunicação com os públicos internos.

Este diagnóstico indicará lacunas na comunicação (há públicos de interesse que não estão sendo acessados regularmente, a comunicação pode estar ocorrendo apenas unilateralmente, ou seja, não existem instrumentos para aferir o "feed-back", os canais de relacionamento estão mal

dimensionados e assim por diante) e, em conseqüência, sinalizará para ações de curto , médio e longo prazos a serem desenvolvidas no Plano de Comunicação que se seguirá ao estabelecimento da Política de Comunicação.

Muitas organizações não têm como hábito realizar diagnósticos da sua comunicação, baseando-se, para programar ações nesta área, em meras impressões de seus executivos, o que pode comprometer o seu trabalho, tendo em vista que o mercado, de há muito, tornou-se mais complexo e está a exigir uma postura mais profissional, alicerçada em dados confiáveis, respaldada em pesquisas e em metodologias competentes de avaliação.

O conhecimento mais detalhado dos públicos, previamente definidos e ponderados segundo sua importância, e o diagnóstico da comunicação e dos canais voltados para atendê-los, darão suporte fundamental à elaboração da Política e do futuro Plano de Comunicação.

A etapa seguinte da construção de uma Política de Comunicação consiste na elaboração do documento-síntese que consolidará todas as informações, conceitos, valores, diretrizes gerais e específicas, indicando inclusive instâncias administrativas que zelarão pela sua implementação, controle e atualização permanente. Geralmente, define-se, de imediato, um Comitê ou Comissão responsável pelo acompanhamento da Política, sua discussão, e atualização, que deve ser multidisciplinar e coordenada pelo executivo principal da área de comunicação, com a participação dos principais setores da organização.

Definido e aprovado o documento da Política de Comunicação, ele deverá ser amplamente divulgado para todos os elementos da organização e este processo de internalização poderá ser feito de várias formas, dependendo do porte e do grau de descentralização da organização. Em empresas que dispõem de várias unidades (fábricas, filiais etc), distribuídas pelo país ou mesmo no exterior, pode ser necessária a realização de reuniões ou workshops para a apresentação da Política visando não apenas à sua divulgação mas a conscientização e comprometimento de todos os públicos

internos. Para tanto, é vital o envolvimento da alta administração porque ela , e só ela, poderá sinalizar para todos, de maneira inequívoca, a sua importância e a necessidade de seu cumprimento. Sem esta vontade política explícita, a internalização da Política pode ficar comprometida e ela ser entendida apenas como um documento a mais e uma intenção que se desgastará com o tempo.

Em muitos casos, em função da importância de determinados temas , de relacionamentos com públicos específicos ou mesmo de atividades tidas como estratégicas, a Política poderá provocar o surgimento de documentos adicionais (planos, manuais etc) que os contemplem. No Brasil, geralmente esses documentos têm dito respeito a relacionamento com a mídia (os manuais de assessoria de imprensa), à legitimação do projeto de identidade visual ou mesmo a orientações mais detalhadas sobre publicações institucionais; apoio, patrocínio e participação em eventos etc.

Finalmente, é preciso ter em mente que a Política de Comunicação precisa merecer avaliação permanente, buscando realinhá-la ao longo do tempo, em função de mudanças ocorridas na própria organização, no mercado ou mesmo no universo da comunicação. Uma Política de Comunicação tem esta característica dinâmica e necessita acompanhar estas alterações, decorrentes de processos internos e externos, sob pena de perder a sua eficácia. O Comitê ou Comissão da Política, instância que a disciplina e avalia, precisa, periodicamente, realizar esforço para verificar o seu cumprimento, mas também para analisar a sua possível obsolescência, buscando, imediatamente, reposicioná-la para atender aos interesses da organização, do mercado e da sociedade.

A metodologia para construção da Política

A construção de uma Política de Comunicação exige a adoção de uma metodologia específica que permita subsidiá-la em todas as suas etapas. De imediato, sugere-se a contratação de um consultor ou consultoria externos com experiência neste trabalho porque, como sua elaboração e implementação provoca obrigatoriamente rearranjos internos (de posturas, de cultura etc), estarão sempre em jogo conceitos , perspectivas e mesmo relações de poder, o que torna mais difícil o

trabalho por parte de um elemento da própria empresa. Além disso, esta visão externa, não comprometida com certos vícios, rotinas e hierarquias, pode contribuir para oxigenar o processo de discussão da Política, tornando-o mais plural e, portanto, menos comprometidos com as estruturas existentes. É muito comum que as chefias se sintam incomodadas ou desconfortáveis com este processo porque, a organização queira ou não, reposicionar a comunicação significa, quase sempre, ameaçar a integridade das “caixinhas” do organograma e a autoridade de quem as comanda.

O consultor deve ser o coordenador, facilitador da Política de Comunicação, mas, sob nenhuma hipótese, poderá construí-la sozinho. Toda Política de Comunicação é um processo singular, em virtude do vínculo obrigatório com a cultura da organização, com a sua trajetória, com a sua área de atuação, seu corpo de executivos e funcionários em geral e mesmo com a sua experiência presente e passada no relacionamento com os seus públicos de interesse. Uma Política de Comunicação definida para uma empresa aérea, (por exemplo a Gol), não poderá ser “clonada” para um concorrente (por exemplo a TAM) porque elas representam culturas e passados distintos e, portanto, têm perspectivas não coincidentes da importância e do papel da comunicação.

Isso significa que será necessário o engajamento de executivos dos diversos setores da organização (Comunicação/Marketing, Planejamento, Recursos Humanos, Responsabilidade Social etc) para uma construção coletiva e que poderá, competentemente, ajustar a Política às características particulares da organização. A Política de Comunicação incorpora sempre os valores, a missão, a visão da organização e, portanto, não pode ser padronizada, escrita de maneira uniforme para qualquer empresa ou entidade. Evidentemente, em função do caráter da comunicação empresarial moderna, as diferentes Políticas de Comunicação, num determinado momento histórico, podem compartilhar valores e princípios, mas é essencial um ajuste fino para cada caso em virtude da cultura organizacional e das condições concretas de cada empresa ou entidade em especial.

O consultor (ou consultoria) e o chamado Comitê (ou Comissão) de Elaboração da Política (pessoas que representam os diferentes setores da organização e mobilizados para este trabalho de construção) deverão definir, de imediato, um cronograma para a sua elaboração, convocando novos elementos, quando eles se fazem necessários, em função de temáticas ou atividades específicas que contemplem públicos também específicos. É essencial que a alta administração esteja diretamente envolvida nesse processo e que o valide a cada momento, de modo a evitar que, ao final do processo de construção, aspectos definidos em etapas anteriores possam ser contestados, exigindo retrabalho e desgaste do Comitê ou do consultor (ou consultoria).

Após a definição dos públicos de interesse, tendo em vista os objetivos da organização, é fundamental realizar dois projetos: a) auditoria da imagem e b) diagnóstico da comunicação (também conhecido como auditoria da comunicação).

No caso da auditoria da imagem, ela pode ser concebida em dois níveis: a percepção da organização a partir dos públicos de interesse listados na Política (em especial os tidos como prioritários) e a análise da formação da imagem da organização pelos meios de comunicação de massa (auditoria de imagem na mídia). Estes dois níveis exigem metodologias particulares. A auditoria de imagem junto aos públicos pode ser realizada a partir de vários instrumentos ou técnicas, incluindo entrevistas em profundidade ou grupos de foco ou ainda questionários, quando se pretende cobrir um número maior de representantes desses públicos. Se houver recursos disponíveis, pode-se optar pela utilização destes vários instrumentos combinadamente, de modo a refinar o trabalho de auditoria de imagem. A auditoria da imagem na mídia deve levar em conta os veículos (impressos, eletrônicos, on line etc) mais representativos para a organização (eles obrigatoriamente variam de organização para organização, em função de sua área de atuação, seus públicos de interesse etc) e incluir um conjunto diversificado de parâmetros. Recomenda-se que essa análise adote técnicas qualitativas e quantitativas e que seja realizada sistematicamente porque leituras pontuais da divulgação na mídia

podem ser enganosas, já que a cobertura jornalística pode ser contaminada pelos fatos num determinado momento. Só uma série histórica ou a consideração de um período mais longo de análise (há técnicas de análise de imprensa já consagradas e utilizadas inclusive em trabalhos acadêmicos, como a do “mês construído” que podem ser utilizadas com proveito para um levantamento inicial da presença e imagem da organização na mídia) poderá garantir um trabalho mais preciso de auditoria na imprensa.

Já a auditoria de comunicação (interna e externa) pressupõe novos instrumentos sintonizados com os aspectos particulares a serem analisados. Geralmente, o diagnóstico da comunicação em uma organização pressupõe a investigação dos fluxos de informação, a identificação das lideranças, a análise do conteúdo e da eficácia dos canais de relacionamento (house-organs, call centers, ouvidorias, publicações técnicas, intranets etc) e de dispositivos para a análise do feedback (caixas de sugestões, reuniões com o presidente etc), entre outros. Ela será mais ampla e mais completa em função dos recursos disponíveis para este trabalho, mas obrigatoriamente não deveria, pelo contrário, excluir as várias instâncias inseridas na chamada comunicação interpessoal (inclusive a “Rádio Peão” ou “Rádio Corredor”).

A Política de Comunicação deve assumir esta perspectiva de avaliação permanente e incluir a realização sistemática de pesquisas e auditorias de modo a mensurar o retorno do trabalho em comunicação. Somente com esta proposta moderna, ela poderá dispor de indicadores suficientemente precisos que permitam aos seus executores/coordenadores propor reposicionamentos e definir ações e estratégias para subsidiar os planos de comunicação a serem desenvolvidos após a implementação da Política.

Uma Política de Comunicação moderna deve, portanto, contemplar inclusive o desenvolvimento de metodologias de avaliação especialmente para atividades ou áreas ainda pouco estudadas, como aquelas que estão associadas ao uso intensivo das novas tecnologias (presença da organização no

jornalismo on line, nos sites, portais, blogs e grupos de discussão; atuação das redes sociais na Web e o seu impacto na imagem da organização e assim por diante).

A Política da Embrapa: um caso emblemático

A Embrapa- Empresa de Pesquisa Agropecuária é referência no Brasil em função de sua competência na área da comunicação, certamente derivada de uma “cultura de comunicação” moderna, descentralizada, e de uma estrutura profissionalizada que congrega hoje quase uma centena e meia de comunicadores, entre jornalistas, relações públicas, publicitários, designers etc. Para se ter uma idéia da massa crítica em comunicação da Embrapa, basta lembrar que ela tem dezenas de profissionais com mestrado, doutorado e especialização na área, superando inclusive, em muitos casos, em função da capacitação de seu pessoal, algumas universidades brasileiras que mantêm cursos de comunicação. Poucas são as instituições de ensino superior no Brasil que podem contar com tantos mestres e doutores em comunicação como a Embrapa e esse fato apenas reforça a sua condição de excelência na área.

A Embrapa tem, há mais de 10 anos, uma Política de Comunicação, sistematicamente revisada, com uma perspectiva abrangente do campo e que tem como particularidade, quase única no cenário brasileiro, a sua incorporação ao processo de gestão. O objetivo geral da sua Política de Comunicação é “criar e manter fluxos de informação e influência recíproca entre a Embrapa e seus diversos públicos de interesse, subsidiando a definição e implementação de políticas da Empresa, de modo a viabilizar o cumprimento de sua missão”. (6) e ela está respaldada em 7 diretrizes básicas (fortalecimento e defesa da marca Embrapa; unicidade do discurso; interação com a sociedade; qualificação da informação; participação interna; parceria e terceirização) e dois focos básicos (o institucional ou corporativo e o mercadológico).

A Política de Comunicação da Embrapa contempla também procedimentos e ações estratégicas de comunicação empresarial, alinhados com os objetivos da empresa, buscando em especial articular

as ações de comunicação com as voltadas para pesquisa e desenvolvimento e transferência de tecnologia.

A construção da Política de Comunicação teve a coordenação da Assessoria de Comunicação (ACS) e contou com a participação de um grupo de trabalho e inúmeros colaboradores, não necessariamente da área de comunicação, embora eles se constituíssem em maioria.

A elaboração e implementação da Política de Comunicação da Embrapa contou com a participação decisiva do seu diretor-presidente, Alberto Duque Portugal, que não apenas comandou todo o processo, mas buscou condições para que ela fosse internalizada com sucesso, com o envolvimento de todos os funcionários. A internalização da Política foi realizada a partir de inúmeros workshops regionais, a produção de um vídeo que tinha como foco “a comunicação é responsabilidade de todos nós” e a divulgação do documento básico da política, assumido por todos os diretores das mais de 40 unidades da empresa. A partir da Política, e de maneira pioneira no País, a avaliação das chefias passou a considerar também o seu desempenho em comunicação.

O documento integral da Política de Comunicação da Embrapa pode ser recuperado no Portal da Embrapa, em formato PDF, mais especificamente no seguinte endereço: <http://www.embrapa.br/publicacoes/institucionais/polcomembrapa.pdf>. Você pode ler também um relato sobre o projeto da Política da Comunicação da Embrapa no artigo de Jorge Duarte e Heloíza Dias –Política de Comunicação e Gestão Empresarial: a experiência da Embrapa, apresentado no XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação/ Intercom, em 2007, e disponível no endereço: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1591-1.pdf>.

Referências bibliográficas

(1) A íntegra do Plano de Comunicação Social da Rhodia pode ser encontrado no livro *Portas Abertas*, de Walter Nori e Célia Valente, publicado em 1990 pelo Círculo do Livro, em São Paulo.

2) Nori, Walter e Célia Valente. *Portas Abertas*. São Paulo, Círculo do Livro, 1990, p.21.

3) Idem, ibidem, p. 26.

4) Idem, ibidem, p.68.

5) Idem, ibidem, p.74.

6) Embrapa. Política de Comunicação. 2ª Ed. Revista e ampliada. Brasília/DF, 2002, p. 33.