

# ***Comunicando com Relações Públicas – uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional***

**Liana Estela Merladete de Souza**

Relações Públicas  
Emater/Ascar, RS

**Maria Ivete Trevisan Fossá**

Doutora  
UFSM, RS

---

## **Resumo**

O presente artigo sugere estratégias e políticas de relações públicas para o fortalecimento do comprometimento do quadro funcional da Emater/RS-Ascar Santa Maria com a organização. Com base em um estudo exploratório-descritivo, a partir de uma análise quantitativa, qualitativa e comparativa entre as suas seis micro-regiões de atuação e seu escritório regional, apresenta-se uma proposta de atuação estratégica de relações públicas. Essa é feita a partir do comprometimento verificado na área em estudo, dos pontos de satisfação e insatisfação sobre o processo comunicativo existente, dos aspectos positivos e negativos referentes ao relacionamento interpessoal, integração entre empresa e empregado e da concepção acerca do trabalho realizado, além da motivação e do lazer sob a ótica dos funcionários.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional - comunicação interna, estratégias de Relações Públicas.

## **Introdução**

Diante da redefinição dos conceitos administrativos e dos diferentes enfoques na condução dos negócios, as organizações sofrem transformações significativas. Ao longo da história, elas vêm observando mais do que o maquinário no processo de gestão e passam a enfatizar o elemento humano e o comportamento social. Nesse cenário, onde se verifica, cada vez mais, a busca pelas razões da motivação para o desempenho no trabalho e pelos instrumentos adequados para o fortalecimento de aspectos como envolvimento e participação do quadro funcional, emerge a dúvida de como é possível obter o comprometimento desse com as metas e objetivos organizacionais.

Sabendo que a ausência de comunicação ou de troca de informações não gera comprometimento, a comunicação assume, nesse contexto, um importante papel. Ao proporcionar a reunião das partes distintas da organização, ela se faz presente na constituição de relações de responsabilidade, confiança e credibilidade e, principalmente, no planejamento de ações que vislumbram o alinhamento do pensamento do empregado ao do empregador.

Dessa forma, admite-se a comunicação organizacional enquanto setor estratégico e pressupõem-se, portanto, que parte significativa do trabalho dos colaboradores está associada a sua eficácia. Com o tema Comprometimento Organizacional, Comunicação Interna e Relações Públicas e sob a perspectiva de despertar a Emater/RS-Ascar, instituição-referência em assistência técnica e extensão rural do Rio Grande do Sul, a partir da região de Santa Maria, para essa cultura de comunicação estratégica, objetiva-se, com o presente trabalho, a compreensão dos fatores que levam o seu quadro funcional a comprometerem-se com a organização e a apresentação de estratégias de relações públicas que possam contribuir nesse processo.

### **Comprometimento e comunicação no contexto organizacional**

Toda a organização, conforme Maximiano (1992), é uma combinação de esforços individuais com a finalidade de alcançar propósitos coletivos. Independente de seu ramo de atuação, seja a empresa um grande laboratório, rede de supermercados, hospital, restaurante ou uma pequena oficina, ela tem, distintamente, a sua história, a sua cultura, os seus valores e a sua missão. A empresa é como o homem. Compostas essencialmente por pessoas, as organizações sofrem do mal da ausência do diálogo, da mesma forma que, diante de problemáticas sócio-econômicas, políticas e culturais, o homem padece com a questão. Segundo Bandeira, Marques & Veiga (2000), elas procuram estabelecer uma comunicação com os seus empregados, tentando influenciar o comportamento e o envolvimento desses no ambiente organizacional. Entretanto, nem sempre a comunicação atinge tal objetivo.

Bueno (2003), referindo-se ao assunto, diz que a comunicação enquanto instrumento de inteligência empresarial é imperiosa. Para o autor, as organizações que não agirem com esse pressuposto estarão perdendo competitividade e, por conseguinte, estarão arriscadas a abrirem mão da liderança dos segmentos em que atuam. Mais do que investir em vendas para fazerem caixa ou, ainda, optar por eventos badalados pela mídia para obterem espaços em jornais e revistas, as empresas precisam assimilar a idéia de que a imagem organizacional é mais que isso.

A imagem é o ativo mais importante de uma instituição. Não basta “aparecer”, é necessário “aparecer bem”. E esse “aparecer bem”, por sua vez, é consequência do comprometimento diário com o trabalho e da relação entre indivíduo e empresa, que implica o alcance dos objetivos organizacionais em troca da satisfação de necessidades e desejos individuais.

No que se refere à comunicação, são diversos os meios para se trabalhar em prol dessa troca. A comunicação organizacional configura diferentes modalidades, dentre as quais se enquadra a comunicação interna que, por sua vez, “corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de uma organização” (Kunsch 2003, p.154). Ela é dirigida ao público interno da empresa, sobretudo aos funcionários e, apresenta, como objetivo primordial, a promoção da máxima integração entre a organização e seus empregados.

Contudo, mais do que servir para a manutenção do bom relacionamento corporativo, hoje se espera mais dela. É necessário que a alma e o coração dos funcionários sejam tocados. Sendo, conforme Rhodia (1985 apud Kunsch, 2003, p. 154), uma “ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de experiências e à participação de todos

os níveis”, a comunicação interna pode ser um instrumento significativo no fortalecimento do comprometimento dos recursos humanos.

E, diante dessa atual perspectiva aparece a busca pelo comprometimento organizacional. Esse, definido, basicamente, como o “forte vínculo do indivíduo com a organização” (BANDEIRA, MARQUES & VEIGA, 2000, p. 134), tem auxiliado as empresas a prosperarem e a obterem resultados satisfatórios como consequência de ações onde são investidos lealdade, energia e envolvimento nas funções desempenhadas.

Os estudos acerca do mesmo têm proliferado. Entretanto, continuam apresentando, enquanto enfoque principal, a procura por fatores que venham a explicar os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho, bem como com a missão, visão, valores e objetivos organizacionais.

Allen & Meyer (1990 apud Enders & Medeiros, 1998) contextualizam três componentes para a sua definição. O primeiro deles é o comprometimento como um apego afetivo com a organização; o segundo como o vínculo que se estabelece pela observação de custos e benefícios relacionados à ação e; o terceiro, por sua vez, como uma concordância moral com os valores e objetivos da organização.

A partir dessa contextualização, os indivíduos permaneceriam na empresa caracterizados em três dimensões: porque querem, porque precisam ou porque se sentem obrigados. No que se refere à primeira, tem-se o denominado enfoque afetivo-attitudinal que, conforme Barbosa & Faria (1998), corresponde ao vínculo estabelecido com a instituição pela presença de sentimentos como afeição e reconhecimento.

A premissa básica desse enfoque revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios. O funcionário, sob este ângulo, tem uma postura ativa, de caráter voluntário: “Ele deseja dar algo de si para a organização” (BANDEIRA, MARQUES & Veiga, 2000, p. 135). O comprometimento, representaria, portanto, um elo humano entre o empregado e o empregador, que seria alimentado e sedimentado a partir dos sentimentos dos funcionários e da aceitação - e assimilação - das crenças e valores da empresa, diferentemente do vínculo relacionado à observância de custos e benefícios. Traduzindo o comprometimento como uma função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas enquanto parte da organização, esse enfoque explica a permanência do funcionário na empresa como um mecanismo psicossocial em que, segundo Bastos (1997 apud Bandeira, Marques & Veiga, 2000), as recompensas ou custos impõem limites ou restringem ações futuras.

Nesse contexto, se no caso do comprometimento afetivo o indivíduo permanece na organização porque as suas necessidades psicológicas estão sendo satisfeitas, no caso do comprometimento instrumental, ele permaneceria na organização porque, embora outra alternativa lhe pareça compensadora, o custo de integração e aprendizagem inicial é alto ou, no mínimo, indesejado. O empregado optaria por permanecer na empresa, então, enquanto percebesse benefícios em torno dessa escolha. E diante disso, conforme Barbosa & Faria (1998), o terceiro enfoque seria o único capaz de realmente explicar as razões e motivações que levam o indivíduo a comprometer-se com a organização para qual trabalha.

Para os autores, o comprometimento normativo permite observar que as abordagens afetiva e instrumental dizem, apenas, que o indivíduo permanece na organização por lealdade ou por uma obrigação moral em

função do investimento realizado ou da confiança depositada sobre ele. Estar comprometido significa, nesse sentido, engajamento e disposição plena para trabalhar. Significa, com base em uma pressão normativa que o indivíduo assumiu internamente, responsabilizar-se pela aplicação de esforços e pelos resultados, desejando o sucesso da ação.

Contudo, percebe-se, ainda, uma heterogeneidade conceitual em torno da análise do comprometimento nas instituições. Na ótica das relações públicas, com vistas em uma eficiente e eficaz comunicação organizacional, que atenda as diferentes expectativas do quadro funcional, emerge daí a possibilidade de alcançar o comprometimento, fazendo uso de estratégias de comunicação interna.

Diante da importância da valorização do funcionário não só como instrumento capaz de acarretar resultados, mas como indivíduo provido de sentimentos, anseios e angústias, as empresas começam, atualmente, a entender a necessidade de promover programas de integração e de conscientização para que, finalmente, se atinja o equilíbrio entre o trabalho e a qualidade de vida do profissional. Esse equilíbrio, que beneficia empregado e empregador, promovendo comprometimento e seriedade, através da satisfação pessoal, só se faz possível mediante uma visão compartilhada na empresa. Um funcionário, conforme Brum (2000), precisa saber em função de qual objetivo está executando o seu trabalho e quais são as metas que precisa cumprir.

Nesse cenário, onde tal visão se faz necessária em todos os níveis da pirâmide organizacional, se encaixa a comunicação interna. Incorporada ao conjunto de definições de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização, elas estabelecem, segundo Araújo (2004), canais que permitem o relacionamento ágil e transparente com vistas na correta compreensão do ambiente e objetivos empresariais.

Para Kunsch (2003), a primeira constatação a ser feita nesse sentido é perceber a comunicação interna enquanto uma área estratégica. Para que aquela visão possa ser absorvida não só pela cúpula diretiva, mas também pelos agentes internos envolvidos, é necessário que os gestores da comunicação a percebam enquanto um ato de comunhão de idéias e de estabelecimento de diálogo. A comunicação “não é simplesmente uma transmissão de informações” (Kunsch, 2003, p.161). A comunicação estratégica pressupõe uma autêntica cultura de comunicação na organização. Não pode ser estratégica apenas pela ação (ou desejo) de sua equipe profissional. Se ela faz parte da estratégia, está umbilicalmente associada ao dia-a-dia da organização e inclui todas as pessoas que fazem parte dela (Bueno, 2005).

O fato é que a comunicação interna existe sempre. As conversas nos corredores ou mesmo as pausas para o café são exemplos do espaço privilegiado da comunicação interna. O importante, portanto, é que assimilada a sua idéia, ela “dependerá fundamentalmente de um planejamento adequado e consistente” (Kunsch, 2003, p. 160). Lupetti (2000) mostra que existe uma complexa e variada definição acerca do planejamento. Entretanto, diz que, a nível estratégico, “do planejamento global da organização nascem os planejamentos táticos que precisam, necessariamente, serem acordados e coordenados com o planejamento global” (Lupetti, 2000, p. 83).

Nesse contexto, insere-se a questão do planejamento estratégico de comunicação que, para Kunsch (2003), permite às organizações encontrar o caminho de suas ações, constituindo-se em uma atividade que orienta e guia as tomadas de decisões em face das incertezas, conflitos e riscos que elas têm de enfrentar. Através

dele, torna-se possível estipular um adequado fluxo de informações internas, fazendo com que o emissor (empresa) e o receptor (empregado) relacionem-se por meio de ações embasadas em aspectos como a construção de uma rede de canais que garantam a eficiência da comunicação, a definição de mensagens e posicionamentos da empresa, além da formalização de mecanismos e práticas de feedback.

Brum (2000), referindo-se ao assunto, diz que a comunicação interna conta com três componentes básicos: a poesia, o bom humor e o respeito pelos funcionários. Sem eles, ela não terá condições de atingir a mente e o coração do empregado. Entretanto, com eles, a comunicação interna é capaz de motivar o quadro funcional de uma organização. Dessa forma, a identificação do indivíduo com os objetivos da organização só é possível a partir de uma adequada comunicação interna, condição que remete, portanto, o seu estabelecimento e a sua cristalização com vistas em algo que vai além do “instrumento provedor de informações”, mas sim a catalização, coordenação e disseminação de conteúdos.

As constantes mudanças nos ambientes remetem a necessidade de uma conexão entre organização e empregado. A sociedade moderna e globalizada, conforme Kunsch (2005), é articulada por emissões, ondas, mensagens, signos, símbolos, redes e alianças que tecem os lugares e as atividades. E, esses, sendo os meios pelos quais se desterritorializam mercados, decisões, práticas e expectativas, precisam ser sistematizados, inclusive dentro do ambiente organizacional. As relações públicas, indo além da divulgação de produtos, serviços e/ou organizações, se encaixam, justamente, nesse processo.

Através da condução da comunicação organizacional, elas assumem aquele caráter administrativo, auxiliando a direção e os subsistemas integrantes das empresas a atentarem para as necessidades informacionais do quadro funcional e, conseqüentemente, estabelecem tal conexão por meio da formalização da comunicação interna. A partir daí, trabalha-se um novo sistema nas empresas: um sistema de interações. E esse, no contexto de estabelecimento dos níveis de relação entre macro e microambiente, pressupõe um significado partilhado da missão, visão, valores, objetivos e princípios operativos da organização.

Considerando o profissional de relações públicas, conforme Simões (1995), como o responsável pelo esforço deliberado, planejado e contínuo para o estabelecimento e manutenção da compreensão mútua entre a instituição e os públicos aos quais esteja direta ou indiretamente ligada, pode-se afirmar que o mesmo é capaz de promover tal condição. A perspectiva, com esse processo, é que os instrumentos utilizados dentro de uma empresa – seja através da comunicação interpessoal, quadros de publicação, caixas de sugestões e críticas, visitas, eventos, rádio, meios impressos, audiovisuais ou on-line – sejam estratégias capazes de fortalecer o comprometimento do quadro funcional com a organização e, por conseguinte, com as suas metas, princípios e objetivos.

## **Procedimentos Metodológicos**

Trata-se de um estudo exploratório-descritivo da EMATER/RS/ASCAR na região de abrangência de Santa Maria/RS e representa uma tentativa inicial para a compreensão dos fatores que promovem o comprometimento dos funcionários com a organização e como as relações públicas podem contribuir nesse processo.

A unidade de análise é a Emater/RS-Ascar-Região Santa Maria, composta seis micro-regiões de atuação<sup>1</sup> e foi analisada de forma quantitativa, qualitativa e comparativamente, além de seu escritório regional. Os dados foram coletados através de documentos, entrevistas, questionário e observação do ambiente real. Na fase da análise documental procurou-se, em documentos históricos, publicações internas, relatórios, monografias e dissertações, além de consultas aos sites eletrônicos da organização e relacionados à área de extensão rural, levantar o histórico desse processo e da organização.

Na fase seguinte, realizaram-se entrevistas com o Gerente Regional e com a Jornalista Regional da Emater/RS-Ascar - Região Santa Maria, com a Gerência de Comunicação e, com a Gerência de Recursos Humanos da Administração Central da Emater/RS-Ascar. Essas foram semi-estruturadas, abertas e respondidas em situação de conversação. Por fim, paralela a fase de entrevistas, se deu a fase de aplicação de questionários. Utilizou-se um questionário composto por 24 questões de múltipla escolha e por seis descritivas, que contemplaram as seguintes categorias de análise: identificação, comprometimento, relação com as chefias, comunicação, trabalho, motivação, lazer e avaliação da pesquisa. Os questionários foram aplicados a uma amostra estratificada e escolhida aleatoriamente.

### **Uma radiografia do comportamento humano e da comunicação na Emater/RS - Ascar Santa Maria**

Com o objetivo de melhorar as condições econômicas e sociais da população rural, através do equilíbrio entre ciência e problemas vivenciados pela agricultura familiar, a extensão rural consolidou-se, no Brasil, enquanto um processo de difusão de conhecimentos e habilidades agropecuárias, florestais e domésticas. Essa mentalidade deve-se, prioritariamente, ao trabalho pioneiro da Associação de Crédito e Assistência Rural (Acar). Como fruto de esforços da American International Association (AIA) e empenhada na difusão do modelo de extensão rural americano, ela foi fundada em 1948, no estado de Minas Gerais, marcando a expansão do serviço no país.

No Rio Grande do Sul, os seus primeiros sinais surgiram em 02 de junho de 1955, com a criação da Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural (Ascar). Conforme um acordo de cooperação técnica entre o Ministério da Agricultura e o Escritório Técnico Rural - Estados Unidos (EUA), essa assumiu, na época, a responsabilidade de executar os serviços de extensão rural no Estado. Mais tarde, em março de 1975, o Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural (Sibrater) foi criado. Esse atuou na coordenação da extensão rural em todo o Brasil até que, em 14 de março de 1977, foi fundada a Associação Rio-grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater/RS).

A Emater/RS passou a ser um braço de apoio para o Sibrater e assumiu, a partir de então, a função de executora das decisões e ações dos governos federal e estadual no setor agropecuário gaúcho, por meio de

---

<sup>1</sup> Micro-região 1: Municípios de Capão do Cipó, Itacurubi, Itaqui, Jaguari, Maçambará, Nova Esperança do Sul, Santiago, São Borja e Unistalda; Micro-região 2: Municípios de Cacequi, Dilermando de Aguiar, Jari, Mata, Quevedos, São Francisco de Assis, São Pedro do Sul, São Vicente do Sul e Toropi; Micro-região 3: Municípios de Formigueiro, Itaara, Júlio de Castilhos, Santa Maria, São Martinho da Serra, São Sepé, Tupanciretã e Vila Nova do Sul; Micro-região 4: Municípios de Cachoeira do Sul, Candelária, Cerro Branco, Encruzilhada do Sul, Novo Cabrais, Pantano Grande, Restinga Seca e Rio Pardo; Micro-região 5: Municípios de Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, Paraíso do Sul, Pinhal Grande, Silveira Martins e São João do Polêsine; Micro-região 6: Municípios de Arroio do Tigre, Estrela Velha, Ibarama, Lagoa Bonita do Sul, Lagoão, Passa Sete, Segredo, Sobradinho e Tunas.

convênios com prefeituras municipais. A Ascar e a Emater/RS eram, portanto, duas entidades distintas. Contudo, voltadas para objetivos idênticos. Dedicadas à execução de políticas de assistência técnica e extensão rural no Rio Grande do Sul, elas tiveram a orientação inicial de extinguir a Ascar e consolidar a permanência da Emater/RS, que absorvia, gradativamente, os espaços ocupados e mantidos por aquela, incorporando o seu pessoal e o seu acervo técnico.

Entretanto, o desaparecimento da Ascar era inconveniente. A instituição tinha uma condição legal, sendo possuidora dos certificados de entidade filantrópica e de utilidade pública, federal, estadual e municipal, que proporcionavam a isenção de determinados tributos. A solução encontrada, diante disso, foi uma estratégia de transição estruturada. Celebrou-se um protocolo de operacionalização conjunta, emergindo daí a Emater/RS-Ascar. Essa, reunindo o patrimônio físico de uma e o suporte humano da outra, viabiliza, hoje, a condição de principal instrumento de assistência técnica e extensão rural da empresa no Estado.

Através do incentivo à sustentabilidade, à competitividade e à melhoria dos resultados na lavoura e na pecuária, uma diversidade de programas e parcerias com as secretarias de estado, prefeituras, sindicatos e organizações da sociedade civil desenham, atualmente, uma trajetória de meio século de trabalho. Subdividida em 10 regiões administrativas, a Emater/RS-Ascar está presente no cotidiano de comunidades rurais mapeadas em 483 municípios, onde mantém o mesmo número de escritório (483), 10 regionais, um central, 10 centros de capacitação, 1 laboratório e 44 unidades de classificação e certificação.

A Emater/RS/ASCAR – Região Santa Maria conta hoje com um quadro funcional que compreende 215 empregados, entre assistentes técnicos e supervisores regionais, chefes municipais, extensionistas, técnicos administrativos, programador de informática e jornalista regional. A Emater/RS-Ascar Santa Maria desenvolve, além do acompanhamento de extensão a homens, mulheres e jovens rurais, trabalhos em parceria com mais de 380 escolas. Ela atua em 242 micro-bacias, desenvolvendo ações de melhoria na qualidade de vida e, com o objetivo de promover a educação ambiental, a prevenção à saúde e à higiene, além da cidadania. É administrada por uma gerência regional que, assim como as demais – Bagé, Caxias do Sul, Erechim, Estrela, Ijuí, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre e Santa Rosa – obedece a uma hierarquia estadual.

Observando as seis micro-regiões de atuação e o escritório regional da Emater/RS-Ascar Santa Maria, percebeu-se que a instituição é uma referência nacional quando o assunto é assistência técnica e extensão rural. Trabalhando com o processo de difusão de conhecimentos e habilidades sobre práticas agropecuárias, florestais e domésticas, a instituição se ocupa, ainda, com a promoção social da cidadania, organização, saúde, segurança e soberania alimentar. Mais de 2.000 funcionários fazem das metas organizacionais uma realidade no meio rural. O reconhecimento e a legitimidade provêm daí, do campo, das milhares de famílias rurais beneficiadas pelos programas e projetos da empresa.

Na região de Santa Maria, objeto de estudo do presente trabalho, o serviço dos seus 215 funcionários não é diferente. O fato é que, ao analisar os estudos acerca do comprometimento organizacional por meio das três bases identificadas por Allen & Meyer (1990 apud BARBOSA & FARIA, 1998) e os confrontando com os dados obtidos com a pesquisa aplicada, ficou evidente a natureza afetiva e normativa no comprometimento

do emateriano com a organização, como também uma clara deficiência no que se refere à comunicação interna.

Para eles, o reconhecimento dos beneficiados é a “injeção” de ânimo para o trabalho. Um compromisso de caráter voluntário e moral com as atividades desenvolvidas e com a missão da instituição monta o cenário de meio século de um trabalho que se constitui, entre outras ações, pela inclusão dos jovens rurais no desenvolvimento rural sustentável, acompanhamento técnico de pequenos produtores, aprimoramento da agricultura familiar e bem estar das comunidades rurais.

Mas, ao buscar a resposta para como as estratégias de relações públicas podem contribuir para o fortalecimento desse comprometimento com a Emater/RS-Ascar na região de Santa Maria, observou-se que esse só será possível por meio da efetivação de uma comunicação interna que privilegie a participação, o envolvimento e a informação dos extensionistas e demais funcionários da empresa na área de atuação.

Com uma comunicação externa estruturada, a Emater/RS-Ascar Santa Maria cumpre a missão de consolidar a imagem da instituição perante a opinião pública. No entanto, essa atenção, no que se refere ao público interno, não aparece enquanto uma prioridade no sistema comunicacional existente. Nesse sentido, existe uma oportunidade para a ação estratégica das relações públicas. A revelação de uma deficiência informacional no que tange a questões administrativas, projetos técnicos e benefícios em geral, assim como uma detectada falha no reconhecimento do trabalho por parte das chefias, carência na proximidade entre as unidades municipais, micro-regionais e com a gerência regional, além de uma falta de atividades que promovam o aperfeiçoamento e a complementaridade de competências do quadro de empregados, determinam a necessidade de um planejamento de ações que vislumbre a melhoria desse panorama.

Atentando separadamente para esses pontos, o espírito da extensão rural, claramente identificado no quadro funcional, seria mantido. Afinal, não basta que as atividades e o serviço em si sigam os seus curso. “Existe uma necessidade premente das empresas estabelecerem os seu sistema de valores, credos ou paradigmas, que possam facilitar o comprometimento das pessoas com aquilo que deve ser feito” (Cerqueira, 1994, pág. 54).

### **Proposta de comunicação para o fortalecimento do comprometimento do emateriano com a organização**

Segundo Torquato (2002), a comunicação organizacional é povoada por mitos, versos, falsas interpretações e, inclusive, preconceitos. O principal mito, para ele, é a “comunicação faz milagres”. O autor diz que a comunicação é responsável pela transformação do conceito e da imagem de uma organização, bem como o meio que disponibiliza as melhores e mais eficazes ferramentas para substituir aspectos negativos por positivos.

Rotulações à parte, é a comunicação organizacional sim, que, nas suas diversas formas - cultural, administrativa, social e de sistema de informações -, tem permitido às instituições um funcionamento tão harmônico quanto às melodias de uma orquestra. Assim como metais, cordas e percussões têm de estar em completa afinação para tocar a então melodia harmônica, toda e qualquer empresa deverá alinhar o pensamento do empregado ao do empregador para alcançar o seu objetivo global.

Um clima mal trabalhado, um trabalho mal administrado e um fluxo de informações mal direcionado não geram comprometimento com o trabalho e nem com a organização. Essas problemáticas só abrem brechas para a insatisfação, desânimo e, por conseguinte, para a falta de motivação. Com isso pressupõe-se a possibilidade de promover a satisfação, a disposição plena e o compromisso no trabalhar. No caso da Emater/RS-Ascar Santa Maria, onde - de acordo com os dados coletados -, essas características já aparecem por traz de posicionamentos normativos e afetivos, detecta-se, contudo, a necessidade de fortalecê-las.

### **Sugestões de campanha, ações e programa**

A falta de informações administrativas e salariais ou referentes aos projetos técnicos, plano de cargos e salários, sistema de avaliação, planos de saúde e benefícios em geral; o desânimo de parcela do quadro e a falha no reconhecimento do trabalho por parte das chefias representam entraves no sistema comunicacional da empresa e, ainda, obstáculos no mantimento desse verdadeiro espírito da extensão rural. Da mesma forma, os expressivos índices de carência em relação a mecanismos que promovam a aproximação entre a gerência e as unidades da instituição, bem como o reconhecimento das atividades desenvolvidas em âmbito regional e a pouca preocupação formal com ações para a integração das equipes, complementaridade de competências e troca de experiências, podem representar, em longo prazo, o desgaste dos empregados e, conseqüentemente, o enfraquecimento do comprometimento desses com as metas e objetivos organizacionais.

### **Campanha para legitimação da assessoria de imprensa regional**

Segundo Pinho (1990), o uso da propaganda nas relações públicas, diferentemente do objetivo da venda de um determinado produto ou serviço, serve para preencher as necessidades legítimas da organização. Dessa forma e, a partir da necessidade de institucionalização da Assessoria de Imprensa Regional - detectada nas entrevistas aplicadas e por meio da observação do cotidiano profissional -, sugere-se, como primeiro passo, uma campanha de reconhecimento do setor. Ela seria constituída de ações de divulgação interna com vistas ao reconhecimento das atividades que podem ser desempenhadas pela mesma em prol dos escritórios municipais da Emater/RS-Ascar Santa Maria. O seu objetivo seria legitimar o papel da Assessoria de Imprensa Regional junto ao quadro funcional da Emater/RS-Ascar Santa Maria e minimizar a carência de informações relativas às ações municipais.

### **House Organ Emater/RS-Ascar Santa Maria**

A criação de práticas retóricas com o intuito de atenuar riscos operacionais, através da simpatia, produtividade e legitimação é indispensável no processo de engajamento da organização com os seus recursos humanos, no ambiente e na constituição de um produto de sucesso. Nesse sentido, Penteadó (1969), afirma que o house organ, o conhecido boletim interno ou, ainda, o jornal da empresa, estabelece o contato e uma relação de proximidade com o público interno - e públicos de interesse - da instituição, além de projetar uma imagem favorável da organização no espírito desses. O House Organ Emater/RS-Ascar Santa Maria seria um veículo de promoção institucional, com caráter informativo regional e de periodicidade trimestral, que apresentaria editoriais ligadas aos principais pontos detectados como deficientes no instrumento de pesquisa, além de preencher as necessidades informacionais que os boletins internos, de caráter estatal, não conseguem preencher.

O objetivo do instrumento seria combater o desconhecimento a respeito dos programas e benefícios disponibilizados pela empresa e ações da instituição em âmbito regional, além de promover integração entre os públicos das unidades municipais, leitura de lazer e atualização na área agrícola e afins.

### **Programa Aperfeiçoar**

Conforme Coletto (2005), a atualização profissional já não é uma “disciplina optativa”. A velocidade das mudanças, a globalização e o conhecimento tecnológico transformam incessantemente o ambiente de trabalho e, com isso, o aperfeiçoamento passa a ser uma necessidade no exercício da profissão. Na região de abrangência da Emater/RS-Ascar Santa Maria, percebe-se, nas considerações referentes à necessidade de ações que promovam a complementaridade de competências, atualização profissional, além do conhecimento e troca de experiências de sucesso nas unidades municipais, a oportunidade de implantação de um programa que possa atingir essas expectativas. O Programa Aperfeiçoar seria um conjunto de ações de integração do quadro funcional com vistas ao aperfeiçoamento dos empregados da Emater/RS-Ascar Santa Maria, por meio do atendimento da necessidade de aproximação entre as unidades, trabalho em equipe, comunicação, comportamento, treinamentos e complementaridade de competências.

O seu objetivo seria propiciar, ao quadro funcional da Emater/RS-Ascar Santa Maria, melhores condições e acesso na conjuntura da extensão rural e favorecer a atualização e a troca de experiências entre as unidades micro-regionais e municipais.

### **Eventos institucionais**

Conforme Meirelles (1999), além da promoção, divulgação e comercialização de produtos, são dois os fatores responsáveis pela procura dos eventos por parte das organizações: a necessidade do ser humano em viver e conviver em grupos e o diálogo. Sobre eles, a autora diz que o evento seleciona e aglutina o seu público-alvo em um mesmo local e horário e que, na oportunidade, as pessoas são capazes de perceber interesses comuns, podendo trocar experiências e opiniões. É a proximidade entre as pessoas, segundo ela, que gera a interação social e a conjugação de sentimentos e idéias.

O evento transformou-se, assim, em uma ferramenta institucional com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem das organizações. Tomando o mesmo como uma estratégia eficiente em benefício da empresa, tem-se a possibilidade de reunir e integrar o quadro funcional, reduzir barreiras existentes geradas por fatos e situações negativas e de, conseqüentemente, gerar a motivação do público interno. Na Emater/RS-Ascar Santa Maria, onde os empregados - conforme o quadro exibido pelos resultados da pesquisa apontam a necessidade de uma maior interação entre as micro-regiões de atuação e proximidade com a Gerência Regional, além da simpatia pela realização de atividades de recreação e cultura e reconhecimento público pelos trabalhos bem feitos, é interessante a implantação de eventos norteados por esses objetivos.

### **Considerações finais**

Segundo Boari (2005), a criação de programas internos e a consolidação de ambiente e ferramentas para a abertura ao diálogo devem ser consideradas e entendidas como fatores de fundamental importância para o bom desempenho empresarial. Dessa forma, se a questão do comprometimento organizacional implica os

valores e as motivações do sujeito (BARBOSA & FARIA, 1998), cabe aos gestores perceber que o compromisso e a satisfação dos funcionários não estão atrelados apenas às ofertas financeiras e materiais.

Uma boa rede de comunicação, que propicie as informações que os empregados necessitam, o reconhecimento pessoal e profissional, além do aperfeiçoamento funcional, configura um ambiente harmônico dentro da empresa e, por conseguinte, o fortalecimento do comprometimento com o trabalho, com as metas e objetivos da instituição.

A comunicação tem por objetivo facilitar as atividades com comprometimento, conhecimento e profissionalismo. Ela é um fator de satisfação e, nesse sentido, a perspectiva, com a utilização de estratégias que efetivem a comunicação interna dentro da Emater/RS-Ascar Santa Maria, é trabalhar em prol da concepção existente.

O apego afetivo e a internalização das normas institucionais da Emater/RS-Ascar são dois elementos presentes nas chefias, nos extensionistas, nos assistentes técnicos e supervisores regionais, bem como nos assistentes administrativos da região de Santa Maria. A “casa” como é denominada a empresa por muitos, faz parte não só da vida profissional dos empregados, como também da pessoal. Retribuir esse apego e esse compromisso com os objetivos da organização é mais do que valorizar os funcionários, é envolvê-los no processo e oportunizar mecanismos concretos para que a imagem favorável da empresa perante o seu público interno seja, além de mantida, também fortalecida.

Promover a integração entre os setores em função do objetivo final da empresa, é disseminar, por toda a organização, a valorização do cliente interno, do funcionário e da sua pessoa. Reconhecer e legitimar as atividades que podem ser desempenhadas em prol dos escritórios municipais, combater o desconhecimento a respeito dos programas e benefícios disponibilizados pela empresa em âmbito regional e promover a atualização profissional por meio da interação entre as micro-regiões e pela incorporação de atividades de cultura e recreação no cotidiano de trabalho, seriam, no caso da Emater/RS-Ascar Santa Maria, apenas alguns exemplos de estratégias em busca da valorização do elemento humano e, por conseguinte, do fortalecimento do comprometimento organizacional.

Portanto, faz-se necessário, que tanto os membros da alta cúpula diretiva como seus subordinados participem de um processo de percepção da importância de um empregado informado e participante na manutenção do espírito da extensão rural e no fortalecimento do comprometimento organizacional. E isso só será possível com trabalhos constantes e contínuos não só na divulgação, mas na adesão e envolvimento de todos os níveis da pirâmide organizacional.

## **Referências**

ARAÚJO, L. 2004. Organizações e o Papel da Comunicação Interna Eficaz. Disponível em: <http://www.uol.com.br/tc/sites/deloitte/artigos/>, acesso em: 28 mar. 2004.

- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R.T. 2000. As dimensões do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea/Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. **2**(4).
- BARBOSA, S.L. e FARIA, J.H. 1998. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. *In: ENAMPAD, 17, Anais do 17º Encontro da ANPAD*.
- BASTOS, A. V. B. 1994. *Comprometimento no trabalho: a estruturação dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, DF. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília.
- BUENO, W.C. A comunicação empresarial é estratégica. Papai Noel garante. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicawilbuenocomestrategica.htm>>, acesso em: 16 ago. 2005.
- BUENO, W.C. 2003. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo, Editora Manole.
- BOARI, V.M.V. Comunicação empresarial: diferencial de desempenho. Disponível em: <[http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre\\_artigo.asp?cod\\_tema=1597](http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=1597)>, acesso em: 29 out. 2005.
- BRUM, A. M. 2000. *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre, L&PM Editores S/A.
- CERQUEIRA, W. 1994. *Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade*. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark.
- COLETTI, A. A importância do aperfeiçoamento profissional. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult3050u17270.shtml>>, acesso em: 27 out. 2005.
- ENDERS, W.T.; MEDEIROS, C.A.F. 1998. Validação do modelo de conceitualização do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea/Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. **4**(2).
- EMATER/RS-ASCAR. 2003. Diretrizes para Ação Extensionista de Desenvolvimento Rural na Emater/RS-Ascar: O Processo de Planejamento.
- EMATER/RS-ASCAR. 2004. Plano Anual de Trabalho – PAT 2005. Série Relatórios.
- EMATER/RS-ASCAR. 2004. Relatório de Responsabilidade Social. Série Relatórios.
- FOSSÁ, M.I.T. 2003. *Proposições de um construto para a análise da cultura de devoção nas empresas familiares visionárias*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- KUNSCH, M.M.K. 2003. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo, Editora Summus.
- KUNSCH, M.M.K. Relações Públicas e Excelência em Comunicação. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/artigo/margarida.htm#bio>>, acesso em: 8 set.2005.
- LUPETTI, M. 2000. *Planejamento de Comunicação*. São Paulo, Editora Futura.

MAXIMIANO, A.C. 1992. *Introdução à Administração*. São Paulo, Editora Atlas.

MEIRELLES, G.F. 1999. *Tudo sobre eventos*. São Paulo, Editora STS Publicações e Serviços Ltda.

PENTEADO, J.R.W. 1969. *Relações públicas nas empresas modernas*. Lisboa, Centro do Livro Brasileiro.

PINHO, J.B. 1990. *Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em Relações Públicas*. São Paulo, Editora Summus.

SIMÕES, R.P. 1995. *Relações públicas: função política*. São Paulo, Editora Summus.

TORQUATO, G. 2002. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo, Editora Thomson Learning.