

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICAZ**

Rafael Martins Sais

**A COMUNICAÇÃO EFICIENTE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA:  
O ESTUDO DE CASO NA EMBRAPA PECUARIA SUL**

Porto Alegre

2009

Rafael Martins Sais

**A COMUNICAÇÃO EFICIENTE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA:  
O ESTUDO DE CASO NA EMBRAPA PECUARIA SUL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Pública Eficaz.

Orientador: Dr.Sandro Trescastro Bergue.

Porto Alegre

2009

Rafael Martins Sais

**A COMUNICAÇÃO EFICIENTE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA:  
O ESTUDO DE CASO NA EMBRAPA PECUARIA SUL**

Conceito final:

Aprovado em: 05 DE DEZEMBRO DE 2009

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue - UFRGS

---

Prof. Dr. Christine da Silva Schröder – UFRGS

---

Prof. Dr. Eugenio Lagemann – UFRGS

---

Orientador - Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue – UFRGS

## **Agradecimento**

*A Deus primeiramente por me permitir chegar até aqui.*

*Aos professores da EA/UFRGS, em especial a dedicação da prof. Dr. Christine da Silva Schröder pela dedicação durante todo o curso nas diferentes disciplinas que atuou, sempre motivando a mim e aos demais colegas como conhecimento na área.*

*Ao meu orientador Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue pela dedicação e interação quando necessária para o desempenho eficiente da monografia.*

*A Equipe da Embrapa Pecuária Sul pela receptividade e disponibilidade em atender as necessidades de uma pesquisa na área do curso desenvolvido.*

*Aos meus pais pela paciência nos momentos mais complicado envolvidos no meu recente acidente de trânsito.*

*“Há três coisas que não voltam atrás: a palavra proferida, a pedra lançada e a oportunidade perdida”*

**Provérbio Chinês**

## RESUMO

O presente trabalho busca aumentar os estudos abrangendo as áreas de Administração Pública, Administração e Comunicação. Realizado com o objetivo de avaliar a eficiência em comunicação externa através de um estudo de caso de um dos Centros de Pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA na intenção de avaliar a eficiência ou não desta organização que, mesmo sendo uma empresa pública popularmente observa-se não ter esse objetivo. Trouxe a partir dela uma grande contribuição para a pesquisa dentro do ambiente de estudos da Administração, sobretudo na conclusão com a Análise comparativa ao modelo *Service Quality Gap Analysis* (SERVQUAL) traz contribuições positivas para o ambiente de serviços públicos (Análise de valor). Os dados para o referido trabalho adquiridos através de entrevistas realizadas com diferentes segmentos abrangentes da instituição pesquisada traz contribuições do ponto de vista do público interno e externo: hoje definidos como públicos alvo da própria instituição. Saindo de observações e Análises políticas e partindo para Análise técnica da comunicação espera-se contribuir para a evidencia da necessidade constante de Administração e Comunicação como ciência dentro de um mesmo trabalho científico na área de Administração Pública.

Palavras Chave: Administração Pública, Eficiência, Comunicação, SERVQUAL.

## **ABSTRACT**

This study aims to increase the studies covering the areas of Public Administration, Management and Communication. Conducted to evaluate the efficiency of external communication through a case study the Research of the Brazilian Agricultural Research Corporation – EMBRAPA in the intention to evaluate the efficiency of the organization or not, that being a public company popularly notes is not the goal. He brought her from a great contribution to research in environmental studies of the administration, especially in the conclusion by analyzing the comparative model Service Quality Gap Analysis (SERVQUAL) brings positive contributions to the environment of public services (value analysis). The data for such work acquired through interviews with different sectors of comprehensive research institution, he makes the point of view of internal and external audiences: now set to target audiences in the organization. Leaving comments and policy analysis and technical analysis for starting the communication is expected to contribute to the evidence of the continuing need and Communication Management as science within a scientific study in the area of public administration.

Keywords: Public Administration, Efficiency, Communication, SERVQUAL.

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>08</b> |
| <b>2</b> | <b>DO REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                   | <b>11</b> |
| 2.1      | DOS CONCEITOS .....   | 12        |
| 2.2      | DA ADMINISTRAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTEGRADAS .....                       | 15        |
| 2.3      | COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO .....   | 16        |
| 2.4      | COMUNICAÇÃO PÚBLICA .....   | 17        |
| 2.5      | SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO .....   | 20        |
| 2.6      | POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO .....   | 21        |
| 2.7      | QUALIDADE E COMUNICAÇÃO .....   | 21        |
| 2.8      | O MODELO SERVQUAL .....   | 22        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA .....</b>  | <b>25</b> |
| 3.1      | DA ORIGEM DOS DADOS .....   | 26        |
| 3.2      | DO MODELO ADOTADO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS .....                     | 27        |
| 3.3      | CONTRIBUIÇÕES PARA O CONHECIMENTO .....                               | 29        |
| <b>4</b> | <b>DO AMBIENTE DE ANÁLISE DA PESQUISA .....</b>                       | <b>30</b> |
| <b>5</b> | <b>DOS RESULTADOS ENCONTRADOS .....</b>                               | <b>32</b> |
| 5.1      | DA INTERAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....       | 33        |
| 5.2      | DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PELA INSTITUIÇÃO .....            | 34        |
| 5.3      | DA FREQUENCIA DE INTERAÇÃO ORGANIZAÇÃO/CLIENTE .....                  | 35        |
| 5.4      | DO COMPORTAMENTO DO PÚBLICO ALVO DA INSTITUIÇÃO.....                  | 36        |
| 5.5      | DA ANÁLISE SITUACIONAL PERANTE O MODELO SERVQUAL ...                  | 37        |
| <b>6</b> | <b>DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>                                | <b>38</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>41</b> |
|          | <b>APÊNDICE - Roteiro Semi-Estruturado da Entrevista Realizada ..</b> | <b>44</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A contribuição pelo qual passam a definição de políticas públicas, a identificação da necessidade de atuação do agente público, bem como da sociedade com seus representantes é uma das grandes áreas da administração e da Administração Pública que precisam ser monitoradas e avaliadas constantemente por profissionais das mais diversas áreas.

No mundo globalizado em que vivemos se valer de uma boa comunicação é uma das formas de sobrevivência para as organizações. Manter um relacionamento com seu público interno ou externo é mais do que garantia de competitividade com visão maior na qualidade da comunicação e da prestação dos seus serviços.

Os meios de comunicação, nos últimos tempos, em especial nas ultimas décadas evoluíram de maneira espetacular e exponencialmente, se comparado com outros períodos de tempo, fazendo com que contribuições positivas e negativas se multiplicassem no campo da Administração Pública e dos processos de comunicação.

O comprometimento das instituições públicas com a eficiência na prestação de seus serviços aliada a função estratégica da comunicação como fator determinante de sucesso ou insucesso tem contribuído para que a sociedade perceba as atividades realizadas em prol da satisfação de necessidades coletivas relevantes.

O tema escolhido de pesquisa para o trabalho de Monografia, objeto deste trabalho foi: *a avaliação da eficiência de comunicação em uma instituição pública brasileira*. Neste caso, espera-se que o trabalho possa impactar positivamente na identificação da situação atual da instituição pesquisada que possa levar em consideração todos os atores mencionados e também na gestão eficiente de uma instituição pública brasileira.

A base da escolha do trabalho compreende parte da experiência do autor com atividades na área de pesquisa de satisfação, fato que vem recebendo atenção dos Chefes de Estados no mundo todo sobre a atuação de seus governos, democráticos ou não, e que podem ser adaptados para atividades na área de Administração Pública, em seus diferentes níveis, sem perder a credibilidade.

Compreender os processos de comunicação em instituições públicas é o suficiente para nortear diferentes tipos de pesquisas, mas fazê-la, sobretudo com o

objetivo de indicar a eficiência, talvez, sejam além do foco deste trabalho, raros de serem encontrados hoje em dia.

O tema constitui uma contribuição para a ciência da Administração e da Administração Pública porque acompanha consigo fatos novos que podem contribuir para a avaliação de qualquer instituição pública nas áreas de comunicação.

A realidade pelo qual passam as instituições públicas, em relação à Administração Pública é extremamente significativa para aplicação de uma pesquisa científica e mais significativa ainda como conclusão de um curso de Administração Pública Eficaz.

A empregabilidade de mecanismos nesta área em instituições públicas com identidade e cultura em constante mudança agregará ainda muito mais valor no processo de construção de uma imagem sólida e buscará identificar critérios ímpares como atitudes, valores e comportamentos, valorizando desde a construção de identidade externa até a credibilidade Institucional na propagação da Ciência, Tecnologia, Inovação em Atividades por ela criadas e difundidas.

As comunicações pelo qual atravessam algumas instituições públicas são consideradas hoje pela sociedade como instrumentos eficientes, mas apresentam-se de maneira muito distinta, variando de órgão para órgão e até mesmo entre entes públicos de mesma natureza e ramo dificultando muitas vezes conclusões a respeito da própria eficiência de um ou outro órgão em Análise.

Diante disso, observou-se que avaliar o **tipo**, a **freqüência**, a **forma**, o **comportamento e o impacto** dessa comunicação com a sociedade a que se destina é uma das formas de auxiliar os administradores públicos a formularem políticas públicas organizadas, bem como de adequar a comunicação utilizada a instrumentos mais modernos ou adequados ao seu “público-alvo”.

A forma como o órgão público apresenta suas atividades, suas propostas, seus resultados e seu planejamento, está tendo impacto para a sociedade de modo a compreender essas atividades?

Quais instrumentos o órgão público utiliza para divulgar suas ações e qual o impacto positivo para a sociedade a que se destina? Esses instrumentos são considerados modernos?

A freqüência que o órgão público “comunica-se” com seus “públicos-alvo” é adequada? A freqüência com que se têm notícias ou acontecimentos na mídia sobre ela é satisfatória?

O que acontece com os órgãos se houver fatos alheios e estranhos a sua vontade? Rotineiramente há manifestações informando a posição oficial do órgão?

Como o público alvo avalia a comunicação do agente público?

### **Problema de Pesquisa:**

A comunicação do Centro de Pesquisa de Pecuária dos Campos Sulbrasileiros da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa atualmente é eficiente para a necessidade de seus públicos-alvo?

### **Dos Objetivos da Pesquisa:**

#### **Objetivo Geral:**

Avaliar o nível de eficiência em comunicação externa em uma Unidade de Pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA.

#### **Objetivos Específicos:**

- Verificar a forma como a instituição interage com seu “público-alvo”;
- Identificar os meios de comunicação pela instituição;
- Identificar a frequência das comunicações utilizada pela instituição;
- Avaliar o comportamento do seu “público-alvo” perante as estratégias de comunicação adotadas pelo órgão público;
- Comparar o processo de comunicação da instituição com o modelo Service Quality Gap Analysis (SERVQUAL).

## 2 DO REFERENCIAL TEÓRICO

Vivemos um processo acelerado de transformações que está mudando para sempre o mundo das organizações e do trabalho. Cada vez mais a melhoria contínua, a criatividade, a inovação e a satisfação dos clientes são preocupações centrais. Para isso, processos são redesenhados. Exige-se mais qualificação dos empregados, de quem se demanda também maior iniciativa e até mesmo participação na tomada de decisão. O trabalho é organizado em torno de equipes e times e definido em termos de realização de tarefas. E as decisões levam em consideração os direitos e valores como honestidade e responsabilidade social (CURVELLO, 2008).

Paralelamente ao processo de redemocratização e de algumas reformas administrativas no setor público, foram sendo extintos órgãos formuladores de políticas de médio e longo prazo. A idéia de planejamento ficou sendo confundida com autoritarismo e a idéia de que o “mercado” resolveria todos os problemas de direção, controle e gestão de ações privativas do estado estão caindo.

Para Neto (2008, p.2) nas últimas décadas vem crescendo o nível de conscientização da importância da administração pública na sociedade e conseqüentemente, as cobranças por uma atuação mais eficiente e efetiva por parte das organizações governamentais. Como resposta à nova realidade, a administração pública vem buscando novas formas de aumentar a sua eficiência no atendimento ao cidadão, dentro de uma nova realidade onde é considerado cliente e desta forma tornaram-se necessário estudar a gestão pública dentro de uma abordagem totalmente nova.

A relação estabelecida pela satisfação dos clientes em um ambiente público vem sendo estabelecida ao longo dos anos através dos compromissos estabelecidos pela função pública do órgão parcialmente através das atividades de comunicação que se estabelece entre a sociedade (cliente) e o prestador do serviço (órgão público).

A sociedade brasileira vem transformando sua cultura e como conseqüência, crenças e valores estão diferentes em sua essência, muito em sua operacionalização, e estarão mais ainda com o rápido passar do tempo. É claro que existe uma diferença sensível na velocidade dessas mutações, em cada uma das

várias classes sociais, em cada região geográfica e também nos diversos setores econômicos.

Cada vez mais a sociedade e os gestores públicos vêm percebendo a necessidade de uma boa comunicação. Diante disso observa-se cada vez mais a sociedade e os meios de comunicação investigativos estão muito bem informados e exigentes colocando em evidência sistema de trabalho, resultados e relevância dentro e fora da administração pública.

## 2.1 DOS CONCEITOS

Conforme comenta Figueiró (2006) a frequente e equivocada divisão da Comunicação Organizacional ocorre entre os campos mercadológico e institucional. Muitas pessoas e organizações pensam que cuidar das marcas e dos produtos é tarefa exclusiva do Marketing, enquanto formar a imagem institucional é incumbência da Comunicação Empresarial. Na verdade, é impossível para uma organização distinguir a sua imagem do prestígio e da qualidade de seus produtos.

Entende-se como comunicação administrativa “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2003, p. 152 *apud* ALMEIDA, 2005). Com a comunicação administrativa, organizam-se os fluxos de informações em todos os níveis, as redes formais e informais e viabiliza-se o funcionamento do sistema organizacional.

A palavra comunicação, etimologicamente, deriva do latim cujo significado é tornar comum, partilhar, trocar opiniões. Comunicação quer dizer troca de idéias, tornar comum ou fazer-se alguém compreendido (MASER, 1975)

De maneira comum, observa-se o conceito de comunicação pública como a troca partilhada de informações de utilidade pública ou de compromissos de interesse geral (ZEMOR, 2009).

Ainda para Figueiró (2006) a comunicação integrada, no sentido holístico da expressão, vem para integrar uma realidade estratégica. Por isso, tem que superar as fronteiras do discurso e fazer parte da cultura organizacional, em um processo multidisciplinar e dinâmico. Assim, torna-se fundamental para a organização a conquista da fidelidade de seus clientes e empregados, no sentido de adotar como

necessidade de sucesso no novo mercado conceitos como flexibilidade, inovação, competitividade, integração e criatividade.

Na pauta das discussões entre alta gerência e células de comunicação, é razoável a proposição da idéia de que a disputa entre o institucional e o mercadológico precisa ser rejeitada, de forma a não mais fragmentarem-se as disciplinas de comunicação organizacional. Assim, discurso e prática empresariais entram em sintonia, em busca de um tratamento holístico da comunicação integrada.

No entanto, Figueiró (2006) cita que para perceber a comunicação empresarial de forma holística significa permitir que os diversos canais e artifícios de comunicação complementem uns aos outros, com vistas à obtenção de melhores resultados da organização no mercado.

Mas para Almeida (2005) para integrar os ambientes sociopolítico, econômico-industrial e interno, a comunicação organizacional baseia-se no planejamento da comunicação cultural, social, administrativa e dos sistemas de informações. Outro aspecto que retrata esta fase está na perspectiva voltada para os relacionamentos que ocorrem dentro das organizações, classificados como container, produção e equivalência e que se manifestam na comunicação “na organização” e “como organização”. A comunicação passa a ser reconhecida como parte do processo de produção da organização e suas práticas discursivas e membros constroem o sistema de significados.

Diante da imprevisibilidade inerente a esses processos de adaptação e de reconstrução, uma comunicação interna eficaz é aquela que contribui para atribuir sentido à vida organizacional, que busca o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos e que mobiliza todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação.

Para Curvello (2008) um fator que também interfere nos processos de comunicação interna na área pública é a própria imagem do servidor público. Essa imagem que também é afetada por toda uma cultura brasileira marcada pela divisão e pela ambigüidade e por um verdadeiro equilíbrio de antagonismos. No caso específico do servidor público um antagonismo marcante está entre os *missionários* (aqueles que têm plena noção do alcance de sua função social pública) e os *predadores* (funcionários que apenas buscam o salário, a estabilidade e as benesses próprias de algumas funções públicas).

Nogueira [?] o desafio do desenvolvimento, os avanços técnico-científicos e tecnológicos, a globalização vêm demandando das instituições públicas novas respostas no que se refere à melhoria dos serviços prestados à sociedade. O ambiente contemporâneo comporta necessidades que o modelo burocrático de organização já não atende plenamente. Esse modelo não foi extirpado de nossas organizações. Se o ambiente é estável, a tarefa a realizar, relativamente simples, e todos os clientes querem o mesmo serviço, sem que a qualidade se torne crítica, a burocracia pública tradicional pode ser eficaz.

A necessidade de se adaptar ao atual e ao futuro contexto de mudanças pelo qual passam as organizações brasileiras impõe novo ritmo ao assimilar das informações as que estão expostas. Esse aspecto foi percebido e vem sendo considerado pelas organizações públicas. Assim, a Comunicação, a partir dos princípios de Relações Públicas, apresenta-se como determinante para a sobrevivência das organizações como opção para harmonizar interesses e planejar os relacionamentos internos e externos, possibilitando cumprir com maior eficiência as suas atribuições, aumentando as possibilidades de intercâmbio entre sociedade e Governo.

O indivíduo tornou-se mais crítico, participativo e possuidor de uma quantidade muito grande de informação a seu dispor e sem tempo para processá-la. Os consumidores, por sua vez, estão mais conscientes de seus direitos e ativos no processo de consumo. O fortalecimento da sociedade, oriundo dessas transformações sociais, além de impulsionar mudanças no formato dos negócios, fez surgir o Estado regulador de mercados, nos quais mecanismos de oferta e demanda não são suficientes para equilibrá-los.

Na contribuição de Bueno (2003) *apud* Almeida (2005) a comunicação se torna um elemento importante de inteligência empresarial usufruindo das novas tecnologias, dos bancos de dados inteligentes, das novas mídias e maximizando a relação entre os atores do setor. Neste contexto, a comunicação depende de uma política comum para toda a empresa e seu planejamento deve ser centralizado.

Segundo Bueno (2003) *apud* Almeida (2005) é necessário que o mix de comunicação:

[...] seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantenham íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse.

Na observação de Almeida (2005, p. 25) a comunicação integrada é um processo único onde todas as áreas que se relacionam com o público trabalham suas ações de forma coordenada. É a administração da comunicação e da imagem por uma gerência interfuncional que desenvolve o planejamento estratégico da imagem, gerencia a comunicação simbólica, a comunicação programada, as questões institucionais e os sistemas de objetivos. O bom funcionamento do sistema de comunicação integrada depende da participação de seus componentes nas decisões estratégicas e do envolvimento do alto escalão nos seus processos comunicacionais.

## 2.2 DA ADMINISTRAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTEGRADAS

As atividades de Administração e de Comunicação sempre estiveram realizando seus aprimoramentos “lado a lado” que de fato que permite haver inclusive muitas interações em suas atividades de pesquisa, tecnológica e de gestão inclusive.

O que seria de nossas escolas teóricas na administração se não houvesse a comunicação para auxiliar? Repercutindo esse maior quesito, acredita-se que a comunicação tenha grande poder e interferência junto ao modelo sistêmico de gestão diante do seguinte conceito fornecido por Maximiano (2006) de que a idéia de elementos que interagem e formam conjuntos para realizar objetivos, parte do significado do que seja sistema: conjunto de partes ou elementos de um todo unitário ou complexo.

Na mesma linha de pensamento Kotler (1998) argumenta que há um movimento pra ver a comunicação como a administração de um processo de comportamento no decorrer do tempo. Em decorrência de os consumidores serem diferentes, os programas de comunicação precisam ser desenvolvidos para segmentos específicos, nichos e até mesmo para indivíduos. Dadas as novas tecnologias eletrônicas, as instituições não devem restringir-se apenas em saber como atingir seus consumidores, mas também em como encontrar maneiras de fazer com que eles as procurem.

Ainda para Kotler (1998) o comunicador deve procurar os traços de audiência que se correlacionam com seu nível de persuasão e usá-los para orientar o desenvolvimento da mensagem. Pessoas com alto nível educacional são

consideradas como menos persuasíveis, embora a evidência ainda não esteja comprovada. Entretanto pesquisas indicam uma relação curvilínea entre autoconfiança e persuasão com os mais moderados em autoconfiança sendo os mais persuasíveis.

### 2.3 COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO

Os primeiros estudos em comunicação organizacional como campo de pesquisa lógica e estruturada, partiam de análises múltiplas, mas concluíam quase sempre com o reforço da importância da comunicação nas organizações e do tratamento profissional dos problemas detectados. Em certas ocasiões na visão de Duarte (2003), nos estudos desse período havia forte ênfase em legitimar a área de comunicação como espaço de atuação e intervenção profissional, principalmente junto a administradores e organizações.

Desenvolver o *mix de comunicação* adequado, desta forma, é decidir quais os meios apropriados para alcançar os objetivos e as metas propostos pela orientação estratégica do marketing. A comunicação costuma ser a expressão visível de toda a articulação da abordagem do marketing junto ao mercado, a ponta do *iceberg* que lida com o conjunto de signos e códigos disponíveis na cultura.

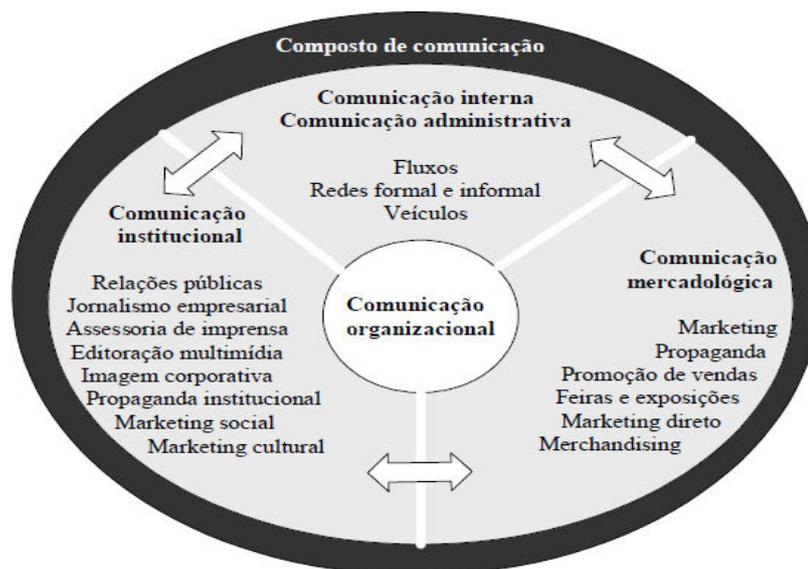


Figura 01 – Composto de comunicação:

Fonte: ALMEIDA (2005)

Ainda de acordo com Curvello (2008) hoje, nos meios acadêmicos, admite-se que uma organização é uma rede dinâmica de conversações em conversações com seu ambiente. Sua criação, seus limites e sua estrutura são conversacionais e só existe porque uma rede de comunicações e de expressões viabiliza a construção de sua identidade. A forma como conversam condiciona as possibilidades de desempenho, o nível de efetividade, sua viabilidade, seu êxito ou seu fracasso.

## 2.4 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A quantidade de recursos públicos aplicados no dia a dia das organizações pública é hoje um dos fatores mais motivantes para que se perceba que administração e Comunicação na gestão pública precisam andar lado a lado, seja primeiramente pelo aspecto legal (art. 37, § 3, inciso II da CF) ou pelas técnicas e instrumentos de sucessos também aplicados na iniciativa privada e que trazem retorno a todos os envolvidos.

Freqüentemente os desafios da comunicação pública, na visão de Zemor (2009) são de três ordens: a vizinhança ambígua com a política; a tentação de adotar as idéias que reduzem o cidadão a um turista ou cliente da coisa pública; a dificuldade em admitir, perante as mídias, que ela tem como missão específica o serviço ao público, garantindo relações de qualidade, com a finalidade de melhor preencher seu próprio dever de informar.

Essa dinâmica mais participativa implicaria superar a visão meramente técnica e profissional das atividades subjacentes aos campos das assessorias de imprensa, de marketing e de relações públicas. Pois, na maior parte dos órgãos do Estado, esses são espaços ainda dominados pelo paradigma da transferência de informação, e demandaria incorporar novas abordagens, novos enfoques teóricos e metodológicos, capazes de dar conta da dimensão interdisciplinar característica das áreas.

Ainda Curvello (2008) comenta que abordagens que, em sua diversidade, contribuam para perceber as complexas relações entre Estado, sociedade civil e cidadão como marcadas ao mesmo tempo por processos transacionais de controle estratégico (em que a medida da competência do comunicador organizacional estaria diretamente associada à sua capacidade de selecionar adequadamente as estratégias para a realização dos objetivos organizacionais junto aos públicos de

interesse), de equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição (em que Estado e organizações são vistos como aqueles que, ao mesmo tempo, nutrem e devoram), e de diálogo (em que haveria equilíbrio expressivo entre todos os interlocutores), conforme tipologia sugerida por Eisenberg e Goodall Jr. (1997).

Passando pela situação de debate entre a observação e a compreensão de estratégias, discursos e meios envolvidos no processo de comunicação interna praticados na administração pública têm-se o ambiente de observação adequado para o impacto da gestão do relacionamento entre Administração e a Sociedade.

Já para Almeida (2005, p.38) a comunicação pública origina-se do processo de democratização da sociedade e na forma atuante da sociedade civil nos espaços públicos. Sua análise não se limita à comunicação de governo, mas à valorização de um espaço comunicacional, em que a cada dia torne-se mais importante representar todos os setores da sociedade.

O interesse público é o seu principal foco e, para isso, torna-se imprescindível “identificar as competências de cada setor, valorizando-se o que cada um tem de melhor, de forma a somar esforços” (OLIVEIRA, 2004). A comunicação pública tem o desafio de “promover a educação com fim social, aproximar os diferentes setores, e desenvolver instrumentos de prestação de contas, informação e conscientização junto à sociedade” (OLIVEIRA, 2004).

Para Almeida (2005, p. 41):

Em acréscimo, a comunicação pública também está presente nas ações comunicativas do governo já que consta em seus objetivos elucidar o público sobre seu papel, afirmar sua identidade e imagem, prestar contas de suas atividades e permitir o acompanhamento da política dos órgãos governamentais. A comunicação pública representa o discurso do cenário político e estatal e em seu conteúdo baseia-se a elaboração dos planos e as tomadas de decisões do governo.

Para Gaudêncio (1998) *apud* Almeida (2005):

Uma forma das instituições planejarem sua comunicação na administração pública é privilegiando os fatos e não as pessoas onde a gestão da comunicação objetiva:

- a) ser uma forma de integração e ajustamento interno;
- b) ser uma forma de expressão da identidade para incrementar a imagem e a credibilidade;
- c) ser a base de lançamento de valores para expressar suas culturas;
- d) auxiliar o exercício da cidadania subsidiando o direito à informação;
- e) orientar o discurso dos dirigentes;

- f) mapear os interesses sociais através de pesquisas de prospecção ambiental;
- g) orientar os cidadãos com função educativa, de transmissão de valores, idéias e cargas informativas que sedimentarão o conhecimento do público;
- h) democratizar o poder no aspecto político de compartilhamento de mensagens;
- i) auxiliar a integração social através do elo informativo que iguala as condições de participação dos interlocutores no processo comunicacional e;
- j) estar a serviço da verdade no desenvolvimento de sua função ética e de ideário dos valores básicos dos cidadãos.

Para Curvello (2008) temas como a transparência entre Estado e sociedade civil; o aumento dos fluxos de difusão de informações e serviços públicos; a abertura de processos decisórios no Estado por meio da comunicação e das chamadas a discussões públicas; a gestão de crises com a opinião pública; a consolidação das informações em um cenário de mídia pulverizada; entre outros, surgem como centrais para a compreensão dessa nova ordem comunicativa que se processa, por exemplo, nas articulações entre a comunicação publicitária, as políticas públicas de incentivos, a produção e circulação de notícias e a promoção de ações sociais.

Segundo Almeida (2005) uma política norteada pelo dever de informar e que respeita o direito democrático e universal de acesso à informação com transparência determina o sucesso e a eficiência da comunicação. A utilização da real perspectiva das transformações sociais para redesenhar conceitos, filosofias e práticas comunicativas resultam no reconhecimento dos valores, cultura e história da organização. O desafio é agregar estes valores à imagem e conciliar os objetivos da instituição com as expectativas dos públicos.

Ainda conforme comenta Curvello (2008) a temática de comunicação pública cresce em interesse na academia, nos órgãos do Estado e na sociedade, mas a dinâmica da comunicação interna na área pública ainda é pouco pesquisada. Uma das motivações pode estar na maior visibilidade da relação entre as democracias contemporâneas e a questão da representatividade provocada por novas configurações na troca de informações entre Estado, Sociedade Civil e cidadão.

Ainda, Curvello (2008) nesse contexto, a comunicação pública nas sociedades democráticas se apresenta sobre três grandes dimensões: comunicação de relacionamento (voltada para o cidadão-usuário do serviço público), comunicação de imagem (voltada para o cidadão defensor do patrimônio de Estado) e comunicação política (voltada para o cidadão eleitor). Um desafio que se apresenta

é o da articulação da comunicação pública para além da comunicação política, numa perspectiva cívica.

A administração pública tem muitas diferenças e algumas semelhanças com a administração no setor privado. Ambas impõem aos gestores a necessidade de controle dos processos produtivos, cada vez mais cobrados por agentes externos. E também mantém a necessidade de cuidar da integração e da motivação de suas equipes, na busca da criação de um clima favorável ao trabalho e à prestação de serviços à sociedade. Se no setor privado não é mais possível conviver com modelos de gestão ancorados no vínculo e na estabilidade, no setor público, a perspectiva de empregos relativamente estáveis, com horizontes definidos nos planos de carreira, ainda é uma realidade. Mesmo que um número significativo dos indivíduos que trabalham na área pública atue como temporários. Outro ponto em comum é a tentativa de implantação de novos modelos de gestão mais flexíveis e capazes de atender às necessidades de um ambiente mutante (CURVELLO, 2008).

Para Neves (2003) *Apud* Curvello (2008) a empresa privada com a pior Comunicação Interna será sempre muito superior à comunicação do governo com seus funcionários. Não há estratégia, programas motivacionais consistentes para o funcionário público. Normalmente, o governo se comunica com seus funcionários através da imprensa. Não é à toa que o moral do funcionário público é um desastre no mundo todo. Em muitos países, os funcionários públicos trabalham contra o governo, seu patrão, e contra o contribuinte, seu cliente.

## 2.5. SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

De acordo com Almeida (2005) como abordado, o ambiente globalizado e os avanços tecnológicos colocaram as organizações dentro de contextos com intensos fluxos de informação. A ampliação na produção de dados, a necessidade de transformá-los em informação útil no menor período de tempo possível e a valorização da gestão do conhecimento oriundo destes processos impõe às instituições uma posição de decisão sobre o formato dos negócios.

## 2.6. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

A Política de Comunicação não é apenas uma intenção que se manifesta, mas, um compromisso que se assume; e ela não vigora apenas no discurso, mas, pressupõe um trabalho sério, de construção coletiva. Começa com uma decisão da cúpula, da alta administração, e está sempre alicerçada em várias necessidades reais (aumentar a visibilidade da organização na mídia, melhor relacionamento com os públicos de interesse, consolidar a imagem ou reputação e, quase sempre, dar uma mexida profunda na comunicação interna, entre outros objetivos) e, obrigatoriamente, deve envolver os profissionais de comunicação, todos eles, de uma organização.

A eficácia na gestão da comunicação em uma instituição está relacionada com o grau de entendimento sobre seu ambiente, suas características, estruturas e fatos históricos. A finalidade de tal cenário e seu impacto no setor, os conceitos que auxiliam na compreensão de sua lógica, as características do ambiente os principais problemas sociais neste campo, sua cultura organizacional e a forma como a gestão do conhecimento se insere no processo de regulação.

## 2.7 QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

Recentemente tem-se observado estudos sobre a satisfação do consumidor ao longo de diferentes trabalhos, inclusive na Administração pública que à absorveram parte considerada de esforços de pesquisadores da área em atividades mercadológicas e de comunicação em órgãos governamentais e do terceiro setor em programas como o de Qualidade Total<sup>1</sup>.

A qualidade percebida é definida como o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência global de um serviço. Essa situação caracteriza a qualidade percebida como uma forma de atitude. Assim, a qualidade percebida tem sido definida como uma relação entre as expectativas e o Desempenho percebido de um serviço (SALOMI, 2005).

---

<sup>1</sup> Os trabalhos de qualidade total constam como de diferentes autores, em especial observa-se as referenciais de DEMING (1990)

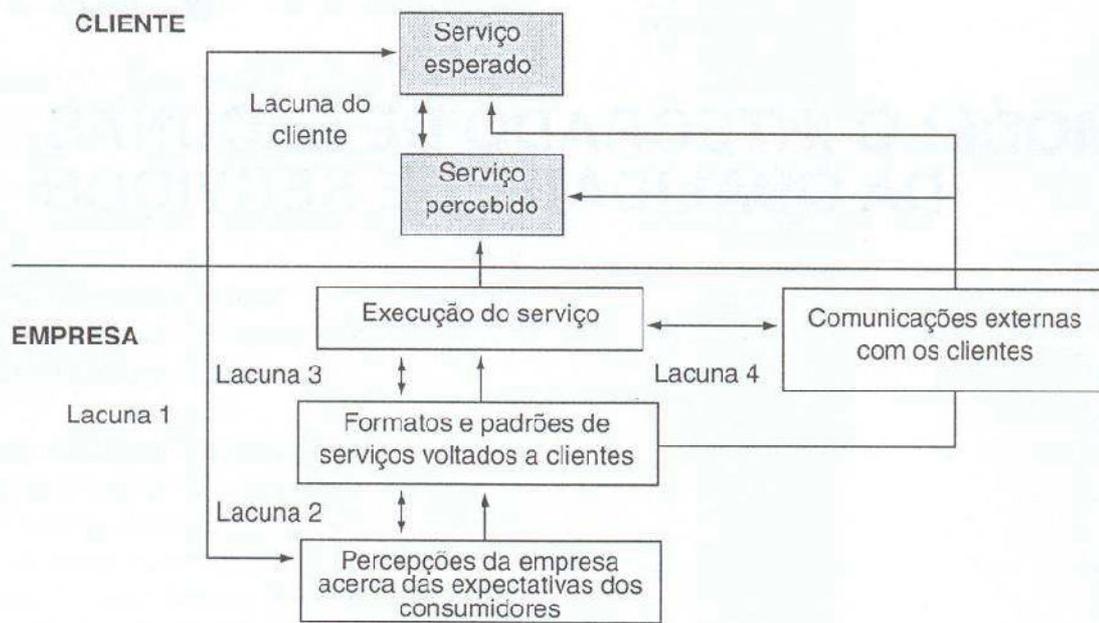


Figura 02: Modelo de Lacunas da Qualidade de Serviços

Fonte: ZEITHAML e BRITNER, 2003

Para a visão de Lima (2007) por não ser lícito a organização pública fazer escolhas em relação aos seus usuários, a produtividade constitui-se como fator inerente e crítico, embora não suficiente, a qualidade. Qualidade sem produtividade agrega um valor negativo semelhante àquele decorrente da falta de qualidade, pois a missão somente se realiza na plenitude desses dois elementos.

A partir dessa concepção Lima (2007) retrata essa diferença citando que a qualidade percebida é o julgamento global, ou atitude, relacionado à superioridade de um serviço, e a satisfação do consumidor está relacionada a uma transação específica. Segundo os autores, portanto, os dois construtos estão relacionados: A partir dos incidentes de satisfação que ocorrem ao longo do tempo, a percepção de qualidade é formada. Essa proposta é aceita pelos autores que pesquisam qualidade em serviços, ou seja, a satisfação do consumidor é um antecedente da qualidade em serviços.

## 2.8 O MODELO SERVQUAL

O modelo SERVQUAL contém questões para aferição de expectativas, avaliações das percepções e sobre desempenho global que independentemente do

serviço que está sendo avaliado (confiabilidade, empatia, tangibilidade, capacidade de resposta e confiança) alertam para a necessidade de que haja ajustes no método ao modelo proposto com base no setor em análise.

O modelo SERVQUAL, serve para medir a qualidade do serviço através da comparação entre expectativas antes da compra e as percepções pós – compra na *performance* da empresa, que a partir de uma série de estudos quantitativos e qualitativos foram identificados nas seguintes dimensões-determinantes da qualidade: Tangibilidade, Confiança, Capacidade de Resposta, Viabilidade e Empatia (SALOMI, 2005).

Em um trabalho pioneiro, Parasuraman (1985) propôs uma medição de qualidade do serviço, baseada no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho. Dessa forma, a avaliação da qualidade  $Q_j$  de um serviço, por um cliente, é feita por meio da diferença entre a sua expectativa  $E_j$  e o seu julgamento do serviço  $D_j$ , em certas dimensões da qualidade em serviço.

$$Q_j = D_j - E_j \quad (1)$$

Em que:

$D_j$  = Valores de medida de percepção de desempenho à característica  $j$  do serviço;

$E_j$  = Valores de medida da expectativa de desempenho à característica  $j$  do serviço;

$Q_j$  = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica  $j$ .

O *gap*, ou diferença entre a expectativa e o desempenho, é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica. Os critérios chamados de dimensões da qualidade, determinados por Parasuraman (apud SALOMI, 2005)

A lógica da SERVQUAL está baseada no fato que ao longo do uso de um determinado tipo de serviço, seu desempenho apresentará discrepância na percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços que pode ser devidamente avaliado. Com isso o consumidor pode estabelecer julgamento sobre a qualidade e o valor do serviço. Em síntese, a escala é uma ferramenta de múltiplos fatores,

visando à constatação de fraquezas e forças da qualidade de serviço de uma empresa. Estas dimensões são:

. **Tangibilidade** - a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço;

. **Confiabilidade** - a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Satisfazer as necessidades primárias de prazo e quantidade;

. **Responsividade** - disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;

. **Segurança** - o conhecimento, a cortesia e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão;

. **Empatia** - a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

### 3 METODOLOGIA

Para Andrade (1999, p.21) o método corresponde ao conjunto de processos ou de procedimentos gerais baseados em princípios lógicos e racionais que permitem serem empregados em vários tipos de ciências.

Para a Análise de avaliação do presente trabalho entende-se que a pesquisa atenda a classificação conforme dois critérios básicos: quanto aos fins como sendo exploratória e quanto aos meios como sendo uma pesquisa de campo por meio de um estudo de caso.

A pesquisa exploratória neste caso apóia-se em princípios racionais da busca pela ampliação do conhecimento e da busca por solucionar fatos através da identificação correta do problema. É realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Conforme observa Neves (1996, p.1) a Análise qualitativa prevê a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação e objeto em estudo, buscando, sobretudo entender a perspectiva dos participantes da situação estudada.

Diante disso pretende-se seguir as seguintes etapas:

- a) observação de como os fenômenos é realizada localmente;
- b) descobrir a relação e interação entre os fenômenos;
- c) generalizar a relação encontrada entre fenômenos e fatos inobserváveis.

O procedimento de amostragem utilizado foi o não-probabilístico<sup>2</sup> intencional<sup>3</sup>, identificando que os entrevistados possuam conhecimento sobre o fato e que identifiquem ao pesquisador a paridade entre a busca (problema) e o resultado (solução) para o fim que se pretende.

Partindo do objetivo que se pretende atingir busca-se com a pesquisa qualitativa atingir tendências não mensuráveis aprofundando-se no assunto na forma com os quais o estudo de caso (estratégia de investigação) permite.

---

<sup>2</sup> Conforme Lopes (2001, p. 145), este tipo de amostra é dita significativa ou de representatividade social (não-estatística), e seus métodos de tratamento de dados são qualitativos.

<sup>3</sup> Segundo Moura (1998, p.60), [...] as amostras intencionais se utilizam de pessoas que, na opinião do pesquisador, possuem, *a priori*, as características específicas que ele deseja ver refletidas em sua amostra.

Dentre as vantagens do estudo de caso é sua capacidade de explorar processos sociais à medida que esses ocorram nas organizações permitindo uma análise “particular” do todo: processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que ocorrem e são construídos nas organizações (YIN, 2001). O conhecimento que advém do estudo de caso tem um valor único, próprio e singular, que começa pelo recolhimento de dados que e vão avançando através das decisões acerca do objetivo do trabalho.

Acredita-se que o estudo de caso seja o mais adequado para a análise da investigação proposta por ser um dos melhores métodos que visa conhecer em profundidade sobre a situação específica que se pretende analisar em muitos aspectos.

A intenção em realizar o estudo de caso partiu das premissas de seus próprios resultados, pois permitiu investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto real (YIN, 2001). Neste caso, observa-se também a possibilidade de uso de múltiplas fontes de investigação de evidências (diferentes atores do processo de comunicação) que tornaram ainda mais plausíveis as conclusões finais através do raciocínio crítico do investigador.

Segundo o raciocínio lógico que foi aplicado no presente trabalho, acredita-se que o método dedutivo foi o mais adequado, pois conforme observa Andrade (1999, p. 23) é o caminho das conseqüências através de uma cadeia de raciocínios em conexão descendente.

### 3.1 DA ORIGEM DOS DADOS

Os fatos que geraram dados para essa pesquisa serão entrevistas semi estruturadas aplicadas “in loco” pelo pesquisador objetivando maior aproveitamento dos dados coletados para a obtenção de informações, opiniões e de sentimentos com o intuito de conhecer o que pensam, sentem e desejam (anseios) dos entrevistados sobre o objeto em estudo.

Para Andrade (1999, p.32) a entrevista é uma das técnicas de observação direta empregadas nas ciências sociais apresentando montagem sob outras técnicas pela possibilidade de ser aplicada a diferentes segmentos sociais e de oferecer oportunidade de se obter informações precisas e de se observar atitudes.

A entrevista semi-estruturada coloca em evidência a análise qualitativa desta pesquisa. Estima-se também que a entrevista, dentre as técnicas conhecidas de coletas de dados, possui mais vantagens do que desvantagens ao objetivo a que se propõe.

A aplicação das entrevistas com perguntas abertas atende as orientações sugeridas por Neves (1996) onde fornecem ao pesquisador um ângulo de visão maior ao objeto de estudo em Análise, fornecendo diferentes possibilidades de interpretação para a análise final de resultados.

As entrevistas deverão ser aplicadas na equipe em serviço ao objeto [1], com a equipe “consumidora” de tais serviços [2], com a direção da instituição pública atual [3] e com pessoas inter-relacionadas ao tema interna e externamente [4], serão realizadas individualmente com cada uma das pessoas, em seus locais de trabalho, se individualmente conforme conveniência do entrevistado objetivando com isso maior interação entre as partes para que tenha maior confiabilidade dos dados propostos.

Para Duarte (2002) em uma metodologia de base qualitativa o número de sujeitos que virão a compor o quadro das entrevistas dificilmente pode ser determinado *a priori* – tudo depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e do grau de recorrência e divergência destas informações. Enquanto estiverem aparecendo “dados” originais ou pistas que possam indicar novas perspectivas à investigação em curso as entrevistas precisam continuar sendo feitas.

A exploração de informações desta pesquisa de natureza exploratória e vista como primordial para as investigações que se propõe ao problema de pesquisa com a finalidade de possibilitar ao pesquisador aumentar a familiaridade com o ambiente e com o desenvolvimento das hipóteses previstas.

O contato com as pessoas entrevistadas foi realizado pessoalmente pelo autor da pesquisa e em contatos por *e-mail*, no período de Setembro e Outubro de 2009 e representará a atual situação da comunicação daquele órgão de pesquisa.

### 3.2 DO MODELO ADOTADO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

O modelo proposto para Análise de resultados, levando em consideração dos dados coletados e na forma coletada permitiram realizar uma Análise interpretativa

de conteúdo da situação, pois ambas as formas de Análise: Análise interpretativa e Análise do conteúdo são as formas mais adequadas para a realização do texto descritivo final com as conclusões do trabalho.

Com o trabalho pretendeu-se realizar uma Análise interpretativa feita através da verificação das relações entre as variáveis dependentes e independentes a fim de ampliar os conhecimentos sobre os fenômenos estudados vinculando-os a outras áreas do conhecimento.

A análise do conteúdo, em suas primeiras utilizações, assemelha-se muito ao processo de categorização e tabulação de respostas a questões abertas. Criada inicialmente como uma técnica de pesquisa com vistas a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa de comunicações em jornais, revistas, filmes, emissoras de rádio e televisão, hoje é cada vez mais empregada para análise de material qualitativo obtido através de entrevistas de pesquisa.

A Análise de conteúdo usado no trabalho de natureza exploratório possibilitará o desenvolvimento de idéias para poder extrair generalizações com o propósito de produzir categorias conceituais que possam ser operacionalizadas em estudos subseqüentes.

Neste contexto utilizar-se-á como meio para mensurar os níveis de qualidade da Comunicação de um ente público pelo modelo denominado *Service Quality Gap Analysis* (SERVQUAL), com a perspectiva de conhecer quais as expectativas, o nível de qualidade considerado satisfatório e a qualidade percebida, para a Análise.

Pretende-se encontrar subsídios para a pesquisa no método de pesquisa SERVQUAL (*Service Quality Gap Analysis*) que de acordo com os autores desse método é usado para avaliar a qualidade dos serviços prestados. Contudo o método, criado para ser usado inicialmente em empresas privadas, adaptado poderá servir de base para estudos, neste caso, em empresas/instituições de cunho governamental como nos trabalhos de MAIA, SALAZAR e RAMOS<sup>4</sup> (2005), NETO, SANTOS e ALBULQUERQUE<sup>5</sup> (2008) e FREITAS, BOLSANELLO e VIANA<sup>6</sup> (2008).

---

<sup>4</sup> MAIA, M. A.; SALAZAR, A. M. K.; RAMOS, P. M.. Adequação dos modelos SERVQUAL e SERVPERF na medição da qualidade dos serviços: o caso RAR Imobiliária. Actas da XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica. Longrono, Espanha: Fevereiro, 2005.

<sup>5</sup> NETO, P. M. S.; SANTOS, E. M.; ALBULQUERQUE, A. A. Aplicação dos modelos SERV-QUAL na Administração Pública: O caso dos jogos escolares do RN. XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI. São Paulo: 2008

<sup>6</sup> FREITAS, A. L. P.; BOLSANELLO, F. M.; VIANA, N. R. N G.; Avaliação da Qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso usando o modelo SERVQUAL Revista Ciência da Informação: vol 37 n. 08. set/dez, 2008.

Sobretudo, pretende-se a partir do modelo proposto fazer adaptações, assim como nos trabalhos propostos por SAMPAIO *et al.* (2002), e BOUSTANY *et al.* (2007) para que o mesmo seja utilizado em um órgão/repartição pública para que seja avaliado não o seu fim de maneira específica (entendemos aqui por fim, a finalidade ou missão do órgão público, normalmente definido por lei), mas a comunicação adotada por ele para com seu público-alvo.

A Análise dos resultados oriundos dessa pesquisa foi feita com observância ao modelo proposto, no qual indicarão a possibilidade de resultado mais adequado. Contudo, os resultados adquiridos com essa pesquisa também serão analisados individualmente para que se possa propor uma situação mais adequada (se for o caso) ao órgão público em Análise.

### 3.3 CONTRIBUIÇÕES PARA O CONHECIMENTO

A pesquisa englobando conhecimentos das áreas de administração, da administração pública e de comunicação contribuirá para o conhecimento sistêmico destas grandes áreas, em especial, o conhecimento gerado através deste estudo de caso, contribuindo para a gestão deste órgão de governo de maneira mais adequada e cientificamente comprovada.

#### 4 DO AMBIENTE DE ANÁLISE DA PESQUISA

O Centro de Pesquisa da Embrapa, denominado Centro de Pesquisa de Pecuária dos Campos Sulbrasilieiros – Embrapa Pecuária Sul, é um dos 40 Centros de Pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que tem dentre sua principal missão viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura e em benefício da sociedade brasileira.

A Unidade de pesquisa, criada em 1975 através de reestruturação Administrativa do Ministério da Agricultura, sob a denominação inicial de Unidade de Execução de Pesquisa “Cinco Cruzes” de Bagé com foco nas pesquisas das áreas de agricultura e pecuária. Sendo que em 1987 recebe a denominação de Centro Nacional de Pesquisa de Ovinos – CNPO e em 1993 passa a denominar-se Centro de Pesquisa de Pecuária dos campos Sulbrasilieiros – CPPSUL.

A unidade de Pesquisa descentralizada denominada Centro de Pesquisa de Pecuária dos Campos Sulbrasilieiros – Embrapa Pecuária Sul<sup>7</sup> que inclui nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná sua área de atuação nos Campos Sulbrasilieiros tem como missão de Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade do agronegócio dos Campos Sul - Brasileiros, com foco em bovinos e ovinos (EMBRAPA PECUÁRIA SUL, 2008)

Em seus 35 anos de existência tem contribuído para fortalecer a cadeia produtiva da pecuária de corte brasileira e, principalmente, da região Sul, a qual constitui parte fundamental para a manutenção na liderança mundial em produção e exportação de carnes. Entretanto, mesmo com um histórico de sucesso, novos cenários com desafios, ameaças e oportunidades se apresentam para o futuro da Embrapa Pecuária Sul, demandando esforços para sua compreensão e planejamento de ações futuras.

Observa-se que dentre suas atividades de planejamento encontram-se enunciadas, dentre outras, a responsabilidade socioambiental como um dos principais valores institucionais na qual prevê a interação constante com a sociedade na antecipação e avaliação das conseqüências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e tecnologia.

---

<sup>7</sup> Optou-se por denonimar daqui em diante apenas como Embrapa Pecuária Sul a unidade de pesquisa mencionada.

Com a visão de possíveis cenários futuros, baseados em eventos potenciais, e de determinantes e condicionantes externos, a Embrapa busca manter a sua sustentabilidade como organização e, para isso, revê periodicamente sua Missão, Visão de Futuro, Objetivos e Diretrizes Estratégicas, em consonância com as prioridades e orientações governamentais (EMBRAPA, 2008)

Entende-se que a organização não poderia deixar de fora critérios como comunicação com seus públicos externos de sua filosofia de trabalho haja visto que dentre sua área de atuação é primordial dispor de uma comunicação abrangente e eficaz na obtenção de seus objetivos institucionais.

Acredita-se que para atingir os objetivos institucionais a Embrapa Pecuária Sul, uma empresa pública com destaque significativo em sua área de atuação necessite de uma avaliação em suas atividades de comunicação para que consiga, no futuro, aprimorá-la ainda mais, se for o caso.

## 5 DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

As entrevistas aplicadas com diferentes atores do processo de comunicação identificados abaixo foram descritas em grupos, aplicadas a duas pessoas de cada grupo conforme pode se observar: O grupo 1: foram entrevistados dois profissionais da instituição da área de Comunicação e negócios, responsáveis dentre outras atividades pela elaboração das principais atividades na área de comunicação e negócios da organização estudada; no grupo 2: foram entrevistados duas personalidades do meio rural, representando grupos de renome dentre suas atividades profissionais e que podem ser consideradas como clientes da Embrapa Pecuária Sul de acordo com o perfil coletado nas próprias entrevistas; no Grupo 3: foram aplicadas duas entrevistas com a direção da instituição; no Grupo 4: foram aplicadas duas entrevistas com empregados da própria instituição, não necessariamente envolvidos com comunicação externa, mas que tem em suas atividades profissionais contato com um dos públicos-alvo dentro da Embrapa Pecuária Sul.

Dentro desse contexto, as entrevistas aplicadas individualmente na sua maioria por e-mail, devido a problemas físicos do pesquisador, foram realizadas durante os meses de Agosto a Novembro de 2009 obtendo volume de informações mais satisfatório que o esperado. Acredita-se que o tempo despendido por cada entrevistado, apesar de não monitorado, tenha sido em torno de 40 minutos considerando a facilidade em obter as informações solicitadas.

Com o objetivo preservar o sigilo quanto aos nomes dos respondentes os mesmos serão omitidos propositalmente.

Observou-se em todas as respostas da referida entrevista que a profundidade necessária para o desenvolvimento de uma pesquisa científica foi atendida principalmente por conseguir as informações necessárias e observar a credibilidade de tais informações.

Consideradas as observações relacionadas aos objetivos gerais e específicos encontrados, através das entrevistas aplicadas aos diferentes atores do processo de comunicação da Embrapa Pecuária Sul, têm-se as informações a seguir descritas.

## 5.1 DA INTERAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Tabela 1

Interação da Comunicação com o ambiente

| <b>Grupo de Respondentes</b> | <b>Análise Recebida</b>  |
|------------------------------|--|
| <b>Grupo 01</b>              | Reconhece como parte do público a equipe interna, produtores rurais, institutos de ensino e pesquisa, estudantes, governos e imprensa. |
| <b>Grupo 02</b>              | Reconhece-se como parte do público alvo da instituição depois do Governo.  |
| <b>Grupo 03</b>              | Reconhece produtores rurais, comunidade acadêmica, veículos de comunicação e público interno nesta ordem.                              |
| <b>Grupo 04</b>              | Reconhecem o público interno e externo como principais alvos.  |

Fonte: Elaborado pelo Autor

Seguindo os critérios delineados no capítulo da metodologia da pesquisa observou-se que quanto ao *objetivo específico 1: interação com o público-alvo*, todos os atores envolvidos na pesquisa concordam ao mencionarem a equipe interna, produtores rurais, comunidade acadêmica, governo (federal, estadual e municipal) como os principais agentes atendidos através da obtenção de seus resultados institucionais.

Observou-se que todos os respondentes, neste caso, conhecem e identificam claramente a quem se destina a comunicação dentro da Embrapa Pecuária Sul.

Também se observou neste critério que os respondentes identificam a comunicação como centralizada em um setor dentro da instituição pesquisada, deixando expresso na opinião do grupo 02: “tornando fácil para encontrar”.

## 5.2 DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PELA INSTITUIÇÃO

Tabela 2

Meios de comunicação utilizados pela instituição

| <b>Grupo de Respondentes</b> | <b>Análise Recebida</b>  |
|------------------------------|--|
| <b>Grupo 01</b>              | Dias de campo, seminários, audiências públicas, reuniões técnicas, release a imprensa e manutenção de um sistema de atendimento ao Consumidor. |
| <b>Grupo 02</b>              | Aceitam satisfatoriamente os dias de campo sobre os demais meios.  |
| <b>Grupo 03</b>              | Publicações técnicas, dias de campo, release a imprensa e manutenção de um programa de rádio semanal.  |
| <b>Grupo 04</b>              | Para atender o público interno são limitados   |

Fonte: Elaborado pelo autor

No objetivo específico 2: Identificar os meios de comunicação utilizados pela instituição, os entrevistados reconhecem a diversidade nos meios trabalhados pelo setor envolvido internamente como sendo: Dias de Campo, Seminários e Reuniões Técnicas, Audiências públicas, publicações técnicas, confecção de release aos veículos de comunicação (Radio, Jornal e Televisão) e manutenção de um programa de radio semanal de abrangência regional (parte da região da campanha do Rio Grande do Sul).

Pode-se observar nas entrevistas realizadas que o setor responsável pela comunicação da Embrapa Pecuária Sul é responsável pela centralização das atividades, na interação com os veículos de comunicação, pelo planejamento e execução de atividades com quaisquer dos públicos-alvos da instituição.

Pelas respostas adquiridas também se observa que os instrumentos de comunicação interna realizados são na visão de um dos grupos pesquisado (Grupo 04): “algo que poderia evoluir bastante”. Um dos pontos que levou a tais conclusões são as técnicas utilizadas atualmente como murais e e-mails defendidos pelo grupo respondente mencionado.

Quanto ao público externo da instituição acreditam que os meios utilizados são satisfatórios a suas necessidades, sobretudo, pela diversidade de forma que apresenta, principalmente por: “trazer os produtores rurais para dentro da Embrapa” observa um dos entrevistados.

Um dos entrevistados do grupo 03 ressaltou a inserção da Embrapa, através da área de comunicação e negócios, no projeto Embrapa na sua Escola difundindo praticas de pesquisa, resultados gerados dentro da instituição.

Dentre as diferentes técnicas observadas pela direção da instituição e dos profissionais que tratam do tema quanto aos meios utilizados observou-se um grande orgulho de todos na diversidade de tais ferramentas e que os mesmos acreditam na eficácia de tais instrumentos.

### 5.3 DA FREQUENCIA DE INTERAÇÃO ORGANIZAÇÃO/CLIENTE

Tabela 3

Freqüência das comunicações na instituição

| <b>Grupo de Respondentes</b> | <b>Análise Recebida</b>   |
|------------------------------|---|
| <b>Grupo 01</b>              | Atividades diárias, com impacto maior no SAC institucional e em eventos, quantificada internamente. |
| <b>Grupo 02</b>              | Acreditam estar em quantidade adequada.   |
| <b>Grupo 03</b>              | Consideram constante devido aos diferentes meios aplicados.   |
| <b>Grupo 04</b>              | Avaliam como adequada   |

Fonte: Elaborado pelo autor

No objetivo específico 3: Identificar a freqüência das comunicações utilizadas pela instituição pública foram observados que o volume de transações a respeito é quase que diária, atendendo a todos os públicos alvo da instituição, em especial ao Serviço de atendimento ao consumidor que requer por parte da instituição dispêndio de tempo em sua manutenção.

Observou-se que todos os públicos entrevistados se satisfazem do volume com as informações recebidas ou a consideram adequada.

Dentro desse critério também se observou que os grupos 03 e 04 concordam que precisam evoluir na reativação de melhores ferramentas para atender ao público interno da instituição.

#### 5.4 DO COMPORTAMENTO DO PÚBLICO ALVO DA INSTITUIÇÃO

Tabela 4

Comportamento do Público alvo da instituição

| <b>Grupo de Respondentes</b> | <b>Análise Recebida</b>  |
|------------------------------|--|
| Grupo 01                     | Atividade considerada relevante, reconhecida pelos superiores e avaliada nacionalmente pela própria instituição. |
| Grupo 02                     | Atividade considerada relevante no meio pelo prestígio.  |
| Grupo 03                     | Atividade eficiente e eficaz por buscar sempre melhorar.   |
| Grupo 04                     | Atividade considerada relevante interna e externamente.  |

Fonte: Elaborado pelo autor

No Objetivo específico 4: *Avaliar o comportamento do público alvo perante as estratégias de comunicação adotadas pelo órgão público* observou-se que o público alvo da instituição interno, externo e a direção da instituição convergem sobre a relevância da mesma.

Percebeu-se através de uma das entrevistas que são realizadas avaliações a respeito deste critério pela direção nacional, comparando cada uma das unidades de pesquisa da instituição. Também se observou que os públicos alvos acreditam que esses resultados poderiam impactar positivamente na elaboração de políticas públicas para o setor.

Cabe ressaltar também que o setor envolvido com comunicação da instituição já está buscando utilizar/agregar novas ferramentas de comunicação buscando atingir ainda mais seu público alvo na compreensão do que seja a Embrapa.

## 5.5 DA ANÁLISE SITUACIONAL PERANTE O MODELO SERVQUAL

No objetivo específico 5: *comparar o processo de comunicação da instituição com o modelo Service Quality Gap Analysis (SERVQUAL)* pode-se observar que a instituição pública, através de sua área de comunicação e negócios possui os principais requisitos para uma qualificação positiva conforme o modelo.

Foi observado nas entrevistas o respeito que se tem quanto ao nome da instituição, do peso que se tem o resultado de uma pesquisa divulgado pela instituição e a busca constante pela melhoria contínua de seus empregados em suas áreas profissionais da comunicação, principalmente, no relevante uso dos veículos de comunicação.

De um aspecto geral a pesquisa trouxe informações a respeito de como acontece atualmente todo o processo de comunicação externa dentro do ambiente pesquisado, desde a sua concepção até atingir o objetivo a que se destina: comunicar e/ ou divulgar informação, avaliada positivamente por todos os grupos entrevistados.

## 6 DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES

A Análise das comunicações e da eficiência no processo de comunicação do centro de Pesquisa de Pecuária dos Campos Sulbrasilieiros – Embrapa Pecuária Sul trouxe a atual situação da organização pesquisada.

Conforme se observou neste caso: Administração Pública, Comunicação e Eficiência foram conceitos que muitas vezes precisaram ser analisados de forma conjunta para que não se perca o foco no objetivo previsto.

Percebeu-se que a instituição pública possui uma distinção muito clara de quais são seus públicos alvo, de como reconhecê-los e de como atendê-los, neste caso, organizacionalmente a instituição pública centraliza suas atividades dentro de um setor denominado Área de comunicação e Negócios tecnológicos – ACN que, por sua vez, tem interação contínua com o grupo de pesquisadores da instituição, muitas vezes, responsáveis por “gerar” a tecnologia esperada, de acordo com os objetivos da instituição.

Os serviços encontrados pela instituição muitas vezes misturam-se com os serviços esperados pelo setor mencionado (ACN), pois a difusão de tecnologias é um dos objetivos institucionais do órgão pesquisado e que faz de diferentes maneiras como se pode observar. Seja pela realização de eventos: Feiras, Dias de campo ou reuniões técnicas; seja pela exposição de seus resultados: organizações de livros, documentos técnicos, circulares técnicas, boletins de pesquisa, dentre outros; seja pela manutenção de um Sistema de Atendimento ao Consumidor – SAC ou mesmo pela sua exposição junto aos veículos de comunicação e do governo.

Sem intenção, observou-se desde o início da aplicação da referida pesquisa grande quantidade de informações junto aos veículos de comunicação locais e regionais a respeito da instituição pesquisada. Propositamente percebeu-se que a totalidade de informações coletadas era relevante ao objetivo da comunicação junto à instituição pesquisada.

A freqüência com que os meios de comunicação e seus públicos alvos são abastecidos com informações da instituição foi considerada satisfatória dentro do ambiente a quem se destinam, reforçando o entendimento de que a instituição pública busca viabilizar sua função como agente de governo e promovedor de ações estratégicas.

Também se pode observar, diferente do que ocorre em outras instituições públicas, a busca pela fidelização do público alvo reforçando a tendência de uma instituição sólida e de princípios éticos.

Da maneira como a pesquisa foi realizada e que se pode julgar a comunicação da Embrapa Pecuária Sul comparado ao modelo SERVQUAL pode-se afirmar que a mesma atende as dimensões dos modelos determinísticos mencionados:

- Tangibilidade: o resultado do seu processo pode ser medido através dos eventos, da quantidade de informações produzidas junto aos veículos de comunicação e das respostas advindas de públicos interno e externo da instituição;
- Confiança: resultado da forma como as respostas foram dadas não deixam dúvidas de que o processo de comunicação é realizado de forma transparente, muito importante devido ao público-alvo da instituição;
- Viabilidade: percebido através da quantidade diferenciada de produtos e serviços gerados pela área de comunicação e negócios da instituição;
- Empatia: Respeito adquirido de seus públicos por ser uma empresa pública, ética e de renome internacional.

Também, dentro do contexto do SERVQUAL, percebeu-se que as expectativas e a qualidade percebida do serviço prestado pelo setor da instituição são satisfatórias, dentro do objeto estudado.

Diante dos resultados encontrados, observou que na Embrapa Pecuária Sul manter-se competitivo passou a ser fator determinante para sua própria sobrevivência. Os indicadores financeiros já não são mais o principal fator determinante do desempenho da organização, os ativos intangíveis como relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, se tornaram o principal fator de vantagem competitiva.

Como sugestão de melhoria acredita-se que poderia dar maior visibilidade da importância em conhecer as necessidades de seus públicos alvos, de acordo com que demonstrou alguns dos entrevistados.

Acredita-se que melhorar as ferramentas para melhorar o processo de comunicação interna com parte de seu público alvo traga resultados satisfatórios à

instituição, inclusive como avaliativo, no caso de resultado satisfatório, a aplicação perante o público externo também.

Com isso, acredita-se que uma Análise quantitativa, quanto à satisfação de seus públicos alvos, realizada durante os eventos realizados e organizados pelo setor de comunicação podem, ainda mais, trazer solidez ao desenvolvido através desta pesquisa.

Por fim, acredita-se que a instituição de pesquisa, atende boa parte dos requisitos necessários para que se possa classificar a atividade de comunicação da instituição como EFICIENTE, por atender, quase que integralmente os requisitos iniciais previstos à ampla pesquisa acadêmica realizada.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. R.. **A gestão da comunicação na sociedade da informação: o caso de uma agencia reguladora**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <[http://www.ans.gov.br/portal/upload/biblioteca/DISGESTAO\\_COMUNICACAO\\_SOCIEDADE\\_Patricia\\_reis.pdf](http://www.ans.gov.br/portal/upload/biblioteca/DISGESTAO_COMUNICACAO_SOCIEDADE_Patricia_reis.pdf)> Acesso em: 15 mai. 2009.
- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARICHELO, E. M. M R.. **Universidade e Comunicação: Identidade institucional, legitimidade e territorialidade na cena da nova ordem tecnocultural**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.
- BAUMAN, Z.. **Identidade: Entrevista a Benedetto Vecchi**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.
- BOUSTANY, S. M. et al. **Lealdade do Cliente mensurada pela escala SERV-QUAL: O caso da rede alfa no Rio Grande do Sul**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu/PR: ABEPRO, 2007.
- CAMILO, E. J. M. **Estratégia de comunicação e municípios**. 1999. Disponível em:< [http://www.bocc.ubi.pt/pag/\\_texto.php?html2=camilo-estrategias-municipios.html](http://www.bocc.ubi.pt/pag/_texto.php?html2=camilo-estrategias-municipios.html)> Acesso em: 11 de Abr 2009.
- CATELLI, A; SANTOS, E. S. **Mensurando a criação de valor na Administração Pública**. Programa Avançado em gestão Pública Contemporânea. São Paulo: 2005.
- CURVELLO, J. J. A. A dimensão interna da comunicação Pública. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal.
- \_\_\_\_\_. Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações. In: DUARTE, J. (org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e pratica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DEFLEUR, M. L. **Teoria da comunicação de massa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.
- DEMING, W. E. **Qualidade a Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DUARTE, R. **Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Cadernos de Pesquisa. N. 115. Março/2002. Disponível em: < [www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf](http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf)> Acesso em: 1 mai. 2009.

EMBRAPA PECUÁRIA SUL. **IV Plano Diretor da Embrapa Pecuária Sul 2008-2011-2023**. Bagé: Embrapa Pecuária Sul, 2008.

FERREIRA, A. do A. **Comunicação para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

FIGUEIRÓ, T. **A comunicação integrada em um contexto holístico da ciência**. Revista Digital Comunicação e Estratégica. v.3, n. 5, 2006. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/index.htm>> Acesso em: 1 abr. 2009

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, P. D. B. **Excelência em gestão Pública: a trajetória e a estratégia do gspública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARTINS, H. F. **Uma análise dos paradigmas de administração Pública a luz do contexto do estado social**. Revista Parcerias Estratégicas, v. 1, n. 1, mai/1996.

MATEUS, E. A. R. **Comunicação Governamental e Comunicação Pública: Diferenças Conceituais e contextuais na utilização pela empresa pública**. Disponível em <<http://www.fibbauru.br/files>> Acesso em: 3 mar 2009.

MASER, Siegfried. **Fundamentos de teoria geral da comunicação: uma introdução a seus métodos e conceitos fundamentais**. São Paulo: EDUSP, 1975.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, P. R.; PIMENTA, R.; TAVARES, E. (org). **Novas idéias em Administração 2**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

NETO, P. M. S.; SANTOS, E. M.; ALBULQUERQUE, A. A. Aplicação dos modelos SERV-QUAL na Administração Pública: O caso dos jogos escolares do RN. XI SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, 11., 2008, São Paulo.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa: Características, uso e possibilidades**. Cadernos de Pesquisa em Administração. v.1, n.3. FEA/USP: 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>> Acesso em: 2 mai. 2009.

NOGUEIRA, M. F. M. **Gestão da Comunicação Interna das Instituições Públicas: Um recurso esquecido**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtua/l/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0138.htm>> Acesso em 10 mai. 2009

OLIVEIRA, M. J. C. Comunicação Pública e os setores não estatais. In: **Comunicação Pública**. Campinas: Alínea, 2004.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A. & BERRY, L. L. *A conceptual Model of service Quality and its implications for Future Research” Journal of Marketing*.

*American Marketing Association, 1985* IN: GRONROSS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: A competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PESSOA, S. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica**. [2006] Disponível em: <[www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf)> Acesso em: 1 mar.2009.

SALOMI, G. G. E. et al. **SERVQUAL X SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos**. *Gestão e Produção*. v. 12, n. 2, p. 279-293. São Carlos: UFSCAR, 2005.

SAMPAIO, M. I. C. **Avaliação Continuada da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo SIBI/USP**. Seminário Nacional das Bibliotecas Universitárias. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

SANTOS, C. P. ; FERNANDES, D. V. **A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seus impactos na confiança e lealdade dos clientes**. *Revista de Administração de Empresas*. V. 48, n.1. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

YIN, Robert k. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEMOR, Pierre 2009. Como anda a comunicação Pública? **Revista do Serviço Público Brasília**, v.60, n. 2, p.189-195, Abr/Jun 2009. ENAP.

## **APÊNDICE - Roteiro Semi-Estruturado da Entrevista Realizada**

## **Roteiro Semi-Estruturado da Entrevista Realizada:**

1 Como os processos de comunicação acontecem na Embrapa?

- a. Ela é centralizada em algum setor específico?
- b. Como acontece o fluxo internamente na instituição?
- c. Como você vê a Embrapa Pecuária Sul atualmente? (público interno/externo)

2 Quem são hoje os públicos alvos da Embrapa Pecuária Sul?

- a. Você se qualifica como cliente da Embrapa atualmente? Por quê?

3 Quais as principais atividades hoje da área de comunicação?

- a. Se cliente interno/externo: já participou de algum desses eventos?
- b. Estas atividades hoje atendem a suas expectativas? (externo)
- c. A forma hoje aplicada é relevante/satisfatória? (Interno/Setor/Direção)

4 Quais são as estratégias de comunicação da instituição atualmente?

- a. Quais delas merecem destaque atualmente?
- b. Ao longo do tempo elas vem melhorando ou não? (Equipe Setor)

5 Quais são as estratégias de comunicação da instituição para o futuro? (Direção)

- a. Você acha a atividade de comunicação importante para a Embrapa? Por quê?

6 Como as atividades de comunicação são avaliadas?

- a. Quantitativa ou qualitativamente?

7 Como as pessoas vêem a Embrapa Pecuária Sul atualmente? E os empregados da empresa?