

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMBRAPA PECUÁRIA SUL

THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A CASE STUDY IN SOUTH EMBRAPA CATTLE

RAFAEL MARTINS SAIS¹ E SANDRO TRESCASTRO BERGUE²

Recebido em: 31/07/2012

Aprovado em: 25/01/2013

RESUMO

Este estudo, conduzido sob a forma de estudo de caso realizado em um dos Centros de Pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) aborda o processo de comunicação organizacional. A intenção deste artigo foi avaliar o processo de comunicação que a Embrapa estabelece com a sociedade, através da análise dos seguintes fatores: tipo, frequência, forma, comportamento e impacto dessa comunicação, tendo como parâmetro o modelo Service Quality Gap Analysis (SERVQUAL). Tomando como parâmetro as categorias: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Esta pesquisa é de natureza qualitativa, e os dados para sua realização foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com foco em quatro grupos de atores organizacionais internos e externos. O tratamento das entrevistas foi feito através da análise de conteúdo e conduziu à produção de categorias sintéticas relacionadas a cada fator de análise: tipo, frequência, forma, comportamento e impacto da comunicação. O tratamento dos dados evidenciou que cada um dos grupos entrevistados apresenta convergência geral em relação aos quesitos.

Palavras-Chave: Administração Pública; Comunicação Organizacional; Comunicação Externa; SERVQUAL.

1 Introdução

São conceitos emergentes no campo da administração pública a *accountability*, a prestação de contas, a transparência, o acesso à informação e, mais que isso, a possibilidade de com-

ABSTRACT

This study, conducted in the form of a case study carried out in one of the research centers of the Brazilian Agricultural Research Corporation (Embrapa) discusses the process of organizational communication. The intention of this article was to evaluate the communication process that Embrapa establishes with society, through the analysis of the following factors: type, frequency, form, behavior and impact of communication, having as parameter the model Gap Analysis Service Quality (SERVQUAL). Taking as parameter the categories: tangibility, reliability, responsiveness, assurance and empathy. This research is qualitative in nature, and the data for its realization were collected from semi-structured interviews focused on four groups of organizational actors internal and external. The treatment of the interviews was done through content analysis and led to the production of synthetic categories related to each factor analysis type, frequency, form, behavior and impact of communication. The data show that each of the groups interviewed presents general convergence in relation to the questions.

Keywords: Public Administration; Organizational Communication; External Communication; SERVQUAL.

preendê-la, encontrando nela significado e sentido. Subjacente a isso está a comunicação, aqui tomada como um processo complexo e multidimensional (SCHULER, 2004).

A descrição e compreensão da dinâmica desse processo no contexto da po-

¹ Bacharel em Administração pela Universidade da Região da Campanha. Especialista em Administração e Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Servidor Público na Universidade Federal do Pampa. E-mail: rafaelmais@hotmail.com

² Bacharel, Mestre e Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Auditor Público Externo do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. E-mail: bergue@tce.rs.gov.br

lítica de comunicação de uma organização é um tema que admite maior aprofundamento, em especial em organizações públicas. O arranjo de relações que conforma as organizações, envolvendo seus públicos internos e externos, acentuada em um contexto de crescente exigência em termos de transparência e de busca de legitimação social, faz com que seja necessário repensar as estratégias, as estruturas e os processos comunicacionais.

Os veículos de comunicação, em especial nas últimas décadas, evoluíram a ponto de, atualmente, assumir a condição de função estratégica na Administração Pública, ainda que nem sempre seja assim percebida. O imperativo de publicização por parte das organizações públicas de ações orientadas para a efetividade na prestação de serviços é condição fundamental de legitimidade institucional.

Nesse contexto, estudos empíricos tendentes a revelar diferentes dimensões de efetividade dos processos de comunicação em organizações públicas podem contribuir para a sinalização de ações de aperfeiçoamento. Tendo em vista tais considerações, este estudo aborda o caso de uma empresa pública – o Centro de Pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), denominado Centro de Pesquisa de Pecuária dos Campos Sulbrasilieiros – Embrapa Pecuária Sul. Esta unidade é um dos 40 Centros de Pesquisa da Embrapa, uma empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que tem como principal missão viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura e em benefício da sociedade brasileira.

Este estudo tem como objetivo analisar o tipo, a frequência, a forma, o comportamento e o impacto da comunicação que a Embrapa estabelece com a sociedade, uma vez que se acredita que essas dimensões sejam capazes de auxiliar os administradores públicos a formularem políticas públicas organizadas, bem como de ajustar a comunicação

utilizada através de instrumentos mais modernos ou adequados ao seu destinatário. Em decorrência disso, as questões orientadoras deste estudo são: 1) a forma como o ente público apresenta suas atividades, suas propostas, seus resultados e seu planejamento está tendo impacto para a sociedade a ponto de permitir que esta compreenda as atividades em questão?; 2) que instrumentos a entidade utiliza para divulgar suas ações e qual o impacto positivo para a sociedade a que se destina?; 3) esses instrumentos são considerados coerentes com o padrão comunicacional contemporâneo?; 4) a frequência com que o ente estudado se comunica com os destinatários dos serviços é considerada satisfatória?; e 5) como o público-alvo avalia a comunicação do agente público?

Segue-se a essa introdução o referencial teórico necessário ao tratamento dos dados. Após, apresenta-se a metodologia utilizada neste estudo, bem como a descrição e a análise dos dados. Por fim, estão as considerações finais e sugestões decorrentes deste estudo.

2 Referencial teórico

O contexto atual em que se inserem as organizações públicas remete a transformações constantes em diferentes dimensões de suas estruturas e de seus processos. 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 ideia de planejamento passou a ser confundida com autoritarismo e a ideia de que o “mercado” resolveria todos os problemas de direção, controle e gestão de ações privativas do estado está em declínio.

Para Neto (2008), nas últimas décadas vem crescendo o nível de conscientização acerca da importância da administração pública na sociedade e, conseqüentemente, as cobranças por uma atuação mais eficiente por par-

te das organizações governamentais. Como resposta às novas demandas, a administração pública vem buscando outras formas de aumentar a sua eficiência no atendimento ao cidadão, considerando-o agora como cliente, e, por isso, tornou-se necessário estudar a gestão pública a partir de uma abordagem totalmente nova.

A satisfação dos usuários em relação a determinado órgão público é firmada ao longo dos anos, parcialmente, através das atividades de comunicação que se estabelecem entre a sociedade (usuário) e o prestador do serviço (órgão público).

A sociedade brasileira, observadas as diferenças entre regiões, segmentos e setores, vem transformando sua cultura e, como consequência, suas crenças e seus valores. Em escala crescente, setores organizados da sociedade e gestores públicos, vêm percebendo a necessidade de uma boa comunicação focada nas diferenças e que atenda todas as necessidades.

2.1 Conceitos fundamentais em comunicação organizacional

Conforme Figueiró (2006), uma frequente e equivocada divisão da comunicação organizacional ocorre entre os campos mercadológico e institucional. Não raro, pensa-se que cuidar das marcas e dos produtos é tarefa exclusiva do *marketing*, enquanto que formar a imagem institucional é incumbência da comunicação empresarial. No entanto, 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 (nas redes formais e informais) e viabiliza-se o funcionamento do sistema organizacional.

A palavra comunicação, etimologicamente, deriva do latim *comunicare*, cujo significado é tornar comum, partilhar, trocar opiniões. Comunicação significa troca de ideias, tornar algo comum ou fazer-se compreendido (MASER, 1975). Desse modo, o conceito de comunicação pública pode ser compreendido como a troca partilhada de informações de utilidade pública ou de compromissos de interesse geral (ZEMOR, 2009).

Figueiró (2006) acrescenta ainda que a comunicação integrada vem para unir uma realidade estratégica e, por isso, tem de 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 membros e da comunidade interessada, através da adoção de conceitos como flexibilidade, inovação, competitividade, integração e criatividade (SCHULER, 2004).

Na pauta das discussões entre alta gerência e células de comunicação, é razoável a proposição da ideia de que a disputa entre o institucional e o mercadológico precisa ser rejeitada, de forma a evitar a fragmentação das disciplinas de comunicação organizacional. Assim, discurso e prática organizacionais entram em sintonia, em busca de um tratamento sistêmico da comunicação integrada.

Figueiró (2006) cita, no entanto, que para perceber a comunicação organizacional de forma sistêmica significa permitir que os diversos canais e artifícios de comunicação complementem uns aos outros, com vistas à obtenção de melhores resultados da organização em seu campo de atuação. Já Almeida (2005) salienta que a integração dos ambientes sociopolítico, econômico-industrial e interno requer da comunica-

ção organizacional a observância de um planejamento da comunicação cultural, social, administrativa e dos sistemas de informações. Outro aspecto importante diz respeito aos 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 colabora para atribuir sentido à missão 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 do setor público é a própria imagem do servidor público, imagem essa que é afetada por toda uma cultura brasileira marcada pela divisão, pela ambiguidade e por um verdadeiro equilíbrio de antagonismos. No caso específico do servidor público, um antagonismo marcante reside entre os missionários (aqueles que têm plena noção do alcance de sua função social pública) e os predadores (funcionários que apenas buscam a remuneração, a estabilidade e as benesses próprias de algumas funções públicas).

O desafio do desenvolvimento, os avanços técnico-científicos e tecnológicos e a globalização vêm demandando das instituições públicas novas respostas no que se refere à melhoria dos serviços prestados à sociedade. O ambiente contemporâneo apresenta desafios que o modelo de organização formal rígida de inspiração tradicional já não atende plenamente. É preciso reconhecer que

esse modelo não foi extirpado de nossas organizações por razões complexas que escapam ao alcance deste estudo.

A necessidade de se adaptar ao contexto de mudanças atual e ao futuro contexto de mudanças pelo qual passam as organizações brasileiras, em especial as organizações públicas, impõe um novo ritmo à assimilação das informações que estão expostas. O ritmo faz com que a organização pública necessite adaptar-se a estas mudanças e consequentemente disseminar suas informações. 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 e como opção para harmonizar interesses e planejar os relacionamentos internos e externos, possibilitando cumprir com maior eficiência as suas atribuições e aumentar as possibilidades de intercâmbio entre sociedade e Governo.

O indivíduo, nesse contexto, tornou-se mais crítico, participativo e possuidor de uma quantidade muito grande de informação a seu dispor e sem tempo para processá-la. O consumidor, por sua vez, está mais consciente de seus direitos e ativo 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, uma vez que mecanismos de oferta e demanda não são mais suficientes para equilibrá-los.

Para Bueno (2003) *apud* Almeida (2005), a comunicação torna-se um elemento importante de inteligência empresarial, pois, através do usufruto das novas tecnologias, dos bancos de dados inteligentes e das novas mídias, pode maximizar a relação entre os atores do setor. Nesse sentido, a comunicação depende de uma política comum para toda a organização e de um planejamento centralizado.

A comunicação integrada, conforme Almeida (2005), é um processo

único no qual 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, gerenciando 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 Administração e comunicação integradas

Na administração e comunicação integradas, essas atividades desenvolvem-se mutuamente, permitindo interações na pesquisa, na produção de tecnologias e na gestão. A comunicação, notadamente no que concerne à noção de relacionamentos, constitui componente central para análise organizacional sistêmica. Os primeiros estudos em comunicação organizacional como campo de pesquisa lógica e estruturada partiam de análises múltiplas, mas concluíam quase sempre pela 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 na legitimação da área de comunicação como espaço de atuação e intervenção profissional, principalmente junto a administradores e organizações.

Para Catelli (2005), em um contexto em que a busca proativa de resultados é legitimada pela avaliação de uma sociedade que controla a transparência e a eficácia da gestão pública, o modelo de governo empreendedor contrapõe-se ao modelo burocrático, sobretudo no desempenho de sua gestão, requerendo mensuração de objetivos alcançados, inclusive como condição para validação

de mandados políticos pela via eleitoral.

De acordo com Curvello (2008), hoje, nos meios acadêmicos, admite-se que uma organização é uma rede dinâmica de 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, a viabilidade, bem como o êxito ou o fracasso permite, olhando a administração e a comunicação de forma integrada mais do que uma necessidade: um desafio.

O volume de recursos aplicados nas organizações públicas é hoje um dos fatores mais relevantes para que se perceba que administração e comunicação na gestão pública devem relacionar-se, seja com base na perspectiva legal (art. 37, § 3, inciso II da Constituição Federal) ou nas técnicas e nos instrumentos aplicados nas empresas. Frequentemente, os desafios da comunicação pública, na visão de Zemor (2009), são três: a vizinhança ambígua com a política; a tentação de adotar as ideias que reduzam o cidadão a um turista ou cliente da coisa pública; e 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 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 novos enfoques teóricos e metodológicos, capazes de dar conta da dimensão interdisciplinar característica das áreas.

Curvello (2008) comenta que novas abordagens, em sua diversidade, podem contribuir para perceber as com-

plexas 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, simultaneamente, nutrem e devoram) e de diálogo (em que haveria equilíbrio expressivo entre todos os interlocutores), conforme tipologia sugerida por Eisenberg e Goodall Jr. (1997).

O ambiente de observação adequado para o impacto da gestão do relacionamento entre Administração e a Sociedade pode ser obtido através da análise das estratégias, dos discursos e dos meios envolvidos no processo de comunicação interna praticada na administração pública. Já para Almeida (2005), a comunicação pública origina-se do processo de democratização da sociedade e na forma da atuação da sociedade civil nos espaços públicos. Ainda de acordo com esse autor a análise não se limita à comunicação de governo, mas à valorização de um espaço comunicacional, em que a cada dia se torna mais importante representar todos os setores da sociedade (ALMEIDA, 2005).

O interesse público é o principal foco da comunicação no ambiente público 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: 37).

Para Almeida (2005, p. 41),

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.

Outro autor que também trás contribuições a respeito da comunicação em ambiente de empresas públicas é Gaudêncio (1998) *apud* Almeida (2005) que vai dizer:

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 à 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 para discussões públicas; a gestão de crises com a opinião pública; e 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, na articulação 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 resulta no reconhecimento dos valores, da cultura e da história da organização. O desafio é agregar esses valores à imagem da organização e conciliar os objetivos da instituição com as expectativas dos públicos.

Ainda conforme Curvello (2008), o interesse pela temática de comunicação pública cresce 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 desse fato pode estar na maior visibilidade da relação entre as democracias contemporâneas e a representatividade provocada por novas configurações na troca de informações entre Estado, sociedade civil e cidadão.

Nesse contexto, a comunicação pública nas sociedades democráticas apresenta-se sob três formas: 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 (volta-

da para o cidadão eleitor). Um desafio que se faz presente é o da realização da comunicação pública para além da comunicação política, em uma perspectiva cívica (CURVELLO, 2008).

A administração pública apresenta semelhanças e diferenças em relação à administração no setor privado. Ambas impõem aos gestores a necessidade de controle dos processos produtivos, cada vez mais cobrado por agentes externos, bem como a necessidade de cuidar da integração e da motivação de suas equipes, na busca pela criação de um clima favorável ao trabalho e à prestação de serviços à sociedade. Outro ponto em comum é a tentativa de implantação de modelos de gestão mais flexíveis e capazes de atender às necessidades de um ambiente mutante. 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 (CURVELLO, 2008).

2.3 Política de comunicação

A Política de Comunicação não é apenas uma intenção que se manifesta, vigorando somente no discurso, mas um compromisso que se assume, pressupondo 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, melhorar o relacionamento com os públicos de interesse, consolidar a imagem ou reputação e, quase sempre, dar uma mexida profunda na comunicação interna etc.), devendo, obrigatoriamente, envolver todos os profissionais de comunicação de uma organização.

A eficácia na gestão da comunicação em uma instituição está relacionada ao grau de entendimento sobre seu ambiente, suas características, suas estruturas e seus fatos históricos. A finalidade de tal entendimento é auxiliar no processo de regulação da instituição.

Recentemente, tem-se observado estudos sobre a satisfação do consumidor, inclusive na administração pública, englobando questões como qualidade das atividades mercadológicas e comu-

nicacionais em órgãos governamentais e do setor terciário. A partir disso, a qualidade percebida é definida como o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência global de um serviço com base em suas expectativas, caracterizando a qualidade como uma forma de atitude. Assim, a qualidade percebida tem sido definida como uma relação entre as expectativas do consumidor e sua avaliação acerca do desempenho de um serviço (SALOMI *et al.*, 2005).

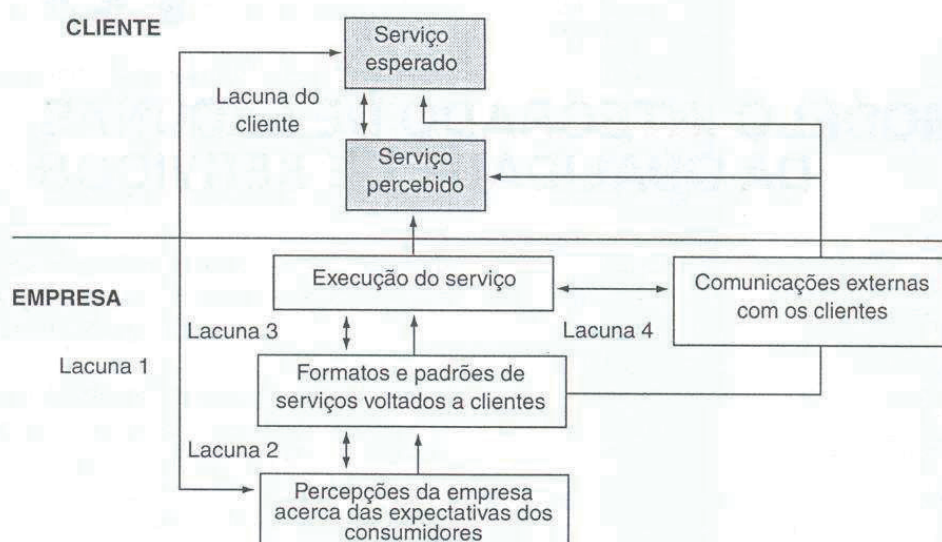


Figura 01 - Modelo de Lacunas da Qualidade de Serviços
Fonte: PARASURAMAN (1985) apud GRONROSS (1993).

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

A partir dessa concepção, Lima (2007) afirma que a qualidade percebida é a atitude ou o julgamento global relacionado à superioridade de um serviço, de modo que a satisfação do consumidor está relacionada a uma transação específica. Segundo o autor,

portanto, os dois construtos estão interligados: a partir dos incidentes de satisfação que ocorrem ao longo do tempo, a percepção de qualidade é formada. Essa proposta, de que a satisfação do consumidor é um antecedente da qualidade em serviços, é aceita pelos autores que pesquisam acerca do tema.

2.4 Qualidade do serviço: o modelo SERVQUAL

O modelo *Service Quality Gap Analysis* (SERVQUAL) permite aferir expectativas, percepções e o desempenho global em relação à determinado serviço, alertando para a necessidade de possíveis ajustes no método utili-

zado com base no setor em análise. O referido modelo propõe-se a medir a qualidade do serviço através da comparação entre expectativas anteriores e percepções posteriores à aquisição, através de cinco parâmetros de qualidade, identificados a partir de uma série de estudos quantitativos e qualitativos: 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 em relação a certas dimensões da qualidade do serviço (D_j).

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

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 foram, nesse caso, determinados pelos trabalhos de Parasuraman (1985) (*apud* SALOMI, 2005).

A lógica do SERVQUAL, conforme menciona SALOMI *et al.* (2007), está baseada no fato de que, ao longo do uso de um determinado tipo de serviço, seu desempenho em relação à qualidade e ao valor será avaliado de diferentes formas pelos clientes

e pode apresentar 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 de forma diferenciada. Em síntese, a escala é uma ferramenta de múltiplos fatores, visando a constatação de fraquezas e forças na qualidade de serviço de uma empresa. Essas dimensões são: **Tangibilidade** - a aparência física de 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, satisfazendo às necessidades primárias de prazo e quantidade; **Responsividade** - a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço; **Segurança** - o conhecimento, a cortesia e a habilidade em transmitir confiança e exatidão; e **Empatia** - a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

O método, a despeito de haver sido criado para ser usado em empresas privadas, se devidamente adaptado poderá servir de base para estudos, em instituições governamentais. Assim foram os estudos de Maia, Salazar e Ramos (2005), Neto, Santos e Albuquerque (2008) e Freitas, Bolsanello e Viana (2008), que geraram subsídios técnicos ao uso e à adaptação desse modelo para o ambiente das instituições públicas. Os estudos realizados por tais autores promoveram, também, adaptações como as efetuadas por Sampaio *et al.* (2002) e Boustany *et al.* (2007), necessárias à contextualização do modelo ao setor público e à avaliação da comunicação adotada em relação ao público usuário.

3 Aspectos metodológicos do estudo

Este estudo tem caráter exploratório e foi realizado sob a forma de estudo de caso, o qual permite investi-

gar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (YIN, 2001). A pesquisa exploratória apoia-se em princípios racionais da busca pela ampliação do conhecimento e da busca pela solução de fatos através da identificação correta do problema. O procedimento de amostragem utilizado foi o não probabilístico intencional, a fim de identificar o conhecimento que os entrevistados possuíam sobre o objeto pesquisado e suas percepções sobre a paridade entre a busca (problema) e o resultado (solução). Partindo do objetivo que buscou-se atingir 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. 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).

As entrevistas foram aplicadas a quatro grupos de respondentes, constituídos por: grupo 1) dois profissionais da área de Comunicação na empresa responsáveis, dentre outras tarefas, pela elaboração das principais atividades na área de comunicação e negócios da organização estudada; grupo 2) duas pessoas do meio rural, representantes de grupos de renome dentro do seu campo profissional e que podem ser consideradas clientes da empresa, segundo o perfil coletado nas próprias entrevistas; grupo 3) dois integrantes da direção da instituição; e grupo 4) dois empregados da própria instituição, não necessariamente envolvidos com comunicação externa, mas que têm em suas atividades profissionais contato com um dos públicos-alvo da Embrapa Pecuária Sul. As entrevistas foram aplicadas individualmente entre os meses de agosto e novembro de 2009, gerando um volume de informações mais satisfatório que o esperado. Neste estudo, o tempo médio de aplicação de cada entrevista foi de 40 minutos.

4 Descrição e análise dos dados

4.1 Contextualização do caso estudado: o centro de pesquisa da EMBRAPA

A unidade estudada foi 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 sobre agricultura e pecuária. 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) - Embrapa Pecuária Sul -, sua denominação atual.

O CPPSUL abrange os estados do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná em sua área de atuação, tendo como missão viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade do agronegócio dos Campos Sulbrasilieiros, com foco em bovinos e ovinos (EMBRAPA PECUÁRIA SUL, 2008).

Em seus 35 anos de existência, o CPPSUL tem contribuído positivamente para fortalecer a cadeia produtiva da pecuária brasileira, 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 de atuação surgem, demandando esforços para atender às necessidades decorrentes desse contexto.

Observa-se que, dentre as atividades de planejamento da empresa, encontra-se a responsabilidade socioambiental como um dos principais valores institucionais, o que prevê a interação constante com a sociedade a fim de avaliar as consequências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e tecnologia.

A partir da previsão de cenários futuros baseados em eventos potenciais e de determinantes e condicionantes externos, a Embrapa busca manter a sua sustentabilidade enquanto organização e,

para isso, revê periodicamente sua Missão, sua Visão de Futuro, seus Objetivos e suas Diretrizes Estratégicas, primando pela consonância com as prioridades e orientações governamentais (EMBRAPA PECUÁRIA SUL, 2008).

4.2 Interação da comunicação com o ambiente organizacional

A interação da comunicação com o ambiente organizacional foi um dos elementos pesquisados nos quais optou-se por identifica-los através de grupos, nos quais são identificados a partir da tabela abaixo:

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

Tabela 1 - Interação da Comunicação com o ambiente
Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à interação com a comunidade usuária, todos os atores envolvidos na pesquisa mencionaram equipe interna, produtores rurais, comunidade acadêmica e governo (federal, estadual e municipal) como os principais agentes atendidos através da dos resultados institucionais. Observou-se ainda que todos os respondentes conhecem e identificam claramente a quem se destina a comunicação feita pela Embrapa Pecuária Sul. Foi possível observar também que os respondentes identificam a comunicação como centralizada em um setor dentro da instituição pesquisada, o que pode ser verificado através da seguinte resposta do grupo 02: “a comu-

nicação de forma centralizada permite facilidade na hora de encontrar”.

4.3 Meios de comunicação utilizados pela instituição

Os meios de comunicação também foram importantes para identificar suas preferências e a forma como a comunicação é entendida interna e externamente a partir de seus públicos. Neste sentido, resumiu-se esta análise ao constante na tabela abaixo:

Respondentes	Análise Recebida
Grupo 01	Dias de campo, seminários, audiências públicas, reuniões técnicas, <i>release</i> da imprensa e manutenção de um sistema de atendimento ao consumidor.
Grupo 02	dias de campo prevalecendo sobre os demais meios.
Grupo 03	Publicações técnicas, dias de campo, <i>release</i> da imprensa e manutenção de um programa de rádio semanal.
Grupo 04	Limitados no que refere ao atendimento ao público interno.

Tabela 2 – Meios de comunicação utilizados pela instituição
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à identificação dos meios de comunicação utilizados pela instituição, os entrevistados reconhecem a diversidade dos meios trabalhados pelo setor internamente, tendo citado: dias de campo, seminários, reuniões técnicas, audiências públicas, publicações técnicas, confecção de *release* aos veículos de comunicação (rádio, jornal e televisão) e manutenção de um programa de rádio semanal que abrange parte da região da campanha do Rio Grande do Sul.

Pode-se observar, a partir das entrevistas realizadas, que o setor de comunicação da Embrapa Pecuária Sul é responsável pela centralização das atividades, na interação com os veículos de comunicação e pelo planejamento e execução de atividades com quaisquer dos públicos-alvo da instituição. Pelas respostas adquiridas também se obser-

va que os instrumentos de comunicação utilizados são na visão de um dos grupos pesquisados (grupo 04) “algo que poderia evoluir bastante”, tendo em vista as técnicas utilizadas atualmente, como murais e *e-mails*.

Quanto ao público externo da instituição, os entrevistados acreditam que os meios utilizados são satisfatórios às necessidades, sobretudo, pela diversidade de forma que apresenta, principalmente por “trazer os produtores rurais para dentro da Embrapa”, conforme mencionou observa um dos entrevistados do grupo 02. Outro dos entrevistados, pertencente ao grupo 03, ressaltou a inserção da Embrapa nas escolas através do projeto “Embrapa Escola”, difundindo práticas de pesquisa e seus resultados gerados dentro da instituição.

Dentre as técnicas observadas pela direção da instituição e pelos profissionais que tratam do tema quanto aos meios utilizados, observou-se um grande orgulho de todos quanto à diversidade e eficácia dos meios de comunicação utilizados.

4.4 Frequência de interação entre organização e usuário

Este item apresenta como os respondentes entendem a frequência de comunicação com os devidos públicos alvo resumindo esta análise ao constante na tabela abaixo:

Respondentes	Análise Recebida
Grupo 01	Diária, com impacto maior no SAC institucional e em eventos.
Grupo 02	Acreditam estar em quantidade adequada.
Grupo 03	Consideram constante devido aos diferentes meios aplicados.
Grupo 04	Avaliam como adequada

Tabela 3 – Frequência das comunicações na instituição

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere à frequência das comunicações utilizadas pela instituição, os entrevistados relataram um volume de transações bastante regular e satisfató-

rio, atendendo a todos os públicos-alvo da instituição, em especial ao Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), fato que requer por parte da instituição e de seus empregados dispêndio de tempo para a manutenção desse serviço. Saliem-se ainda as respostas dos grupos 03 e 04, que indicam uma necessidade de reativar melhores ferramentas para atender particularidades da comunicação com o público interno da instituição.

Contudo, percebe-se que os processos comunicacionais internos precisam evoluir no que se refere à escassa participação e conhecimento dos diferentes grupos que compõem esse setor, o que pode levar a fragmentação, tanto pelo elevado nível de pesquisa gerada quanto pelas atividades ali executadas.

4.5 Comportamento dos usuários da instituição

Respondentes	Análise Recebida
Grupo 01	Relevante, reconhecida pelos superiores e avaliada nacionalmente pela própria instituição.
Grupo 02	Relevante no meio devido ao prestígio.
Grupo 03	Eficiente e eficaz por buscar sempre melhorar.
Grupo 04	Relevante interna e externamente.

Tabela 4 – Comportamento do público-alvo da instituição em relação a comunicação de forma geral
Fonte: Elaborado pelos autores.

No que diz respeito à avaliação do comportamento dos usuários perante as estratégias de comunicação adotadas pelo órgão público, observou-se que o público-alvo interno e externo e a direção da instituição convergem sobre a relevância da comunicação. Percebeu-se, através de uma das entrevistas, que são realizadas avaliações a respeito desse critério pela direção nacional da Embrapa comparando cada uma das unidades de pesquisa da instituição. Também observou-se que os públicos-alvo acreditam que esses resultados poderiam

impactar positivamente na elaboração de políticas públicas para o setor. Cabe ressaltar, por fim, que o setor envolvido com comunicação da instituição já está buscando utilizar/agregar novas ferramentas de comunicação com a finalidade de atingir ainda mais seu público-alvo quanto à compreensão do Objetivo, da Missão e da Visão da Embrapa.

4.6 Análise situacional em relação ao Modelo SERVQUAL

O contraste entre os dados coletados e o modelo *Service Quality Gap Analysis* (SERVQUAL) sugere que a instituição pública, através de sua área de Comunicação e negócios, possui os principais requisitos para uma qualificação positiva. Constatou-se nas entrevistas a presença de certo respeito quanto ao nome da instituição, do peso de resultados de pesquisa divulgados pela instituição e da busca constante pela melhoria profissional dos empregados da área da comunicação, principalmente, no tocante ao uso dos veículos comunicacionais.

Nesse contexto, é possível sugerir que a comunicação da Embrapa Pecuária Sul atende aos seguintes critérios do modelo SERVQUAL:

- Tangibilidade: esse quesito pode ser medido através dos eventos, da quantidade de informações transmitidas pelos veículos de comunicação e das respostas advindas dos públicos interno e externo da instituição;
- Confiança: resultado de um processo de comunicação realizado de forma transparente, fato extremamente relevante tendo em vista o público-alvo da instituição;
- Viabilidade: percebido através da quantidade diferenciada de produtos e serviços gerados pela área de Comunicação e negócios da instituição;
- Empatia: critério verificado com base no respeito demonstrado por

seus públicos, considerando que se trata de uma empresa pública, ética e de renome internacional.

Ainda com base no modelo SERVQUAL, percebeu-se que as expectativas e a qualidade percebida em relação ao serviço prestado pela instituição são satisfatórias.

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

5 Considerações finais

A avaliação econômica das instituições públicas tem recebido menor destaque do que os benefícios gerados para a sociedade pelas ações públicas nas ações de criação e agregação de valor mensuradas hoje por escalas qualitativas que permitem verificar a existência de diferentes visões de atuação por parte de seus administradores e técnicos.

A análise da percepção de diferentes atores organizacionais em relação ao processo de comunicação organizacional no caso estudado permitiu verificar que a instituição pública estudada possui uma noção precisa quanto aos seus usuários, ao modo como reconhecê-los e ao modo como atendê-los. O ente estudado centraliza suas atividades em um setor denominado Área de Comunicação e Negócios Tecnológicos (ACN), o qual interage continuamente com o grupo de pesquisadores da instituição, muitas vezes, responsáveis por “gerar” a tecnologia esperada, de acordo com os objetivos propostos.

Os serviços disponibilizados pela instituição por vezes coadunam-se com os serviços esperados pelo setor mencionado (ACN), pois a difusão de tecnologias é um dos objetivos do órgão

pesquisado e que se dá através da realização de eventos (feiras, dias de campo ou reuniões técnicas), da exposição de seus resultados (organizações de livros, circulares e documentos técnicos, boletins de pesquisa etc.), da manutenção do SAC e da sua exposição em veículos de comunicação e do governo.

Observou-se, também, desde o início da realização desta pesquisa, a divulgação de grande quantidade de informações através dos veículos de comunicação locais e regionais a respeito da instituição pesquisada. A frequência com que os meios de comunicação e seus públicos-alvo são abastecidos com informações acerca da instituição foi considerada satisfatória pelos entrevistados, reforçando o entendimento de que a instituição busca viabilizar sua função como agente de governo e promovedor de ações estratégicas. Também foi possível observar, diferentemente do que ocorre em outras instituições públicas, uma busca pela fidelização do público-alvo.

Diante dos resultados encontrados, verificou-se que na Embrapa Pecuária Sul a manutenção do ambiente competitivo é fator determinante para sua própria sobrevivência. Isso se dá uma vez que os indicadores financeiros já não são mais o principal fator determinante do desempenho da organização, os ativos intangíveis, como relacionamento com clientes e produtos e serviços inovadores, estão ganhando espaço em detrimento dos indicadores financeiros se tornando o principal fator de vantagem competitiva.

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 efetiva, já que atende, quase que integralmente, os requisitos iniciais previstos. Como sugestão de melhoria, propõe-se um maior conhecimento das necessidades dos públicos-alvo da empresa através de uma análise quantitativa, que leve em consideração a satisfação de seus usuários e que pode

ser realizada durante as atividades e os eventos de comunicação promovidos pela instituição.

Referências

ALMEIDA, P. R.. **A gestão da comunicação na sociedade da informação**: o caso de uma agência 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> Acesso em: 15 mai. 2009.

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> Acesso em: 11 de Abr 2009.

CATELLI, A., & SANTOS, E. S. (2005) **Mensurando a criação de valor na Administração Pública**. Programa Avançado em gestão Pública Contemporânea. São Paulo: Fundap.

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. (1993) **Teoria da comunicação de massa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

- 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> Acesso em: 1 mai. 2009.
- EMBRAPA (2008) V Plano Diretor da Embrapa 2008-2011-2023. Brasília, EMBRAPA,
- EMBRAPA PECUÁRIA SUL (2008) **IV Plano Diretor da Embrapa Pecuária Sul 2008-2011-2023**. Bagé: Embrapa Pecuária Sul.
- FERREIRA, A. A. (2004) **Comunicação para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- 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.
- 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**. v. 37, n. 08. set/dez, 2008.
- LIMA, P. D. B. (2007) **Excelência em gestão Pública: a trajetória e a estratégia do gspública**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- 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.
- 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.
- MASER, S. (1975) **Fundamentos de teoria geral da comunicação: uma introdução a seus métodos e conceitos fundamentais**. São Paulo: EDUSP.
- 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. **Anais XI SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI**, 11, 2008, São Paulo.
- NOGUEIRA, M. F. M. **Gestão da Comunicação Interna das Instituições Públicas: Um recurso esquecido**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtua/relacoespublicas/funcoesetecnicas/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.
- 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. (2002) **Avaliação Continuada da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo SIBI/USP**. Seminário Nacional das Bibliotecas Universitárias. Rio de Janeiro: UFRJ.
- SANTOS, C. P., & FERNANDES, D. V. (2008) **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.

SCHULER, M. (Coord.).(2004) **Comunicação estratégica.** São Paulo: Atlas.

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

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