

## Diagnóstico em Comunicação na Embrapa Pantanal





ISSN 1981-7223  
Junho, 2010

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Centro de Pesquisa Agropecuária do Pantanal  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

## **Documentos 107**

# **Diagnóstico em Comunicação na Embrapa Pantanal**

Ana Maria Dantas de Maio  
Daniela dos Santos  
Viviane de Oliveira Solano

Corumbá, MS  
2010

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Embrapa Pantanal**

Rua 21 de Setembro, 1880, CEP 79320-900, Corumbá, MS

Caixa Postal 109

Fone: (67) 3234-5800

Fax: (67) 3234-5815

Home page: [www.cpap.embrapa.br](http://www.cpap.embrapa.br)

Email: [sac@cpap.embrapa.br](mailto:sac@cpap.embrapa.br)

**Comitê de Publicações:**

Presidente: *Thierry Ribeiro Tomich*

Secretário-Executivo: *Suzana Maria de Salis*

Membros: *Débora Fernandes Calheiros*

*Marçal Henrique Amici Jorge*

*Jorge Antonio Ferreira de Lara*

Secretária: *Regina Célia Rachel*

Supervisor editorial: *Suzana Maria Salis*

Normalização bibliográfica: *Viviane de Oliveira Solano*

Editoração eletrônica: *Regina Célia Rachel*

Disponibilização eletrônica na página: *Luiz Edevaldo Macena de Britto*

Fotos da capa: *Saulo Coelho Nunes*

**Todos os direitos reservados.**

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP  
Embrapa Pantanal

---

Maio, A. M. D. de

Diagnóstico em comunicação na Embrapa Pantanal [recurso eletrônico] / Ana Maria Dantas de Maio; Daniela dos Santos; Viviane de Oliveira Solano. – Dados eletrônicos – .Corumbá: Embrapa Pantanal, 2010. 27 p. (Documentos / Embrapa Pantanal, ISSN 1981-7223; 107).

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: <<http://www.cpap.embrapa.br/publicacoes/online/DOC107.pdf>>

Título da página da Web (acesso em 7 de jun 2010)

1. Comunicação 2. Diagnóstico I. Santos, Daniela dos. II. Solano, Viviane de Oliveira VII.Série

CDD 302.2 (21. ed.)

---

© Embrapa 2010

## **Autores**

### **Ana Maria Dantas de Maio**

Jornalista  
Embrapa Pantanal  
Rua 21 de Setembro, 1880, Caixa Postal 109,  
79.320-900, Corumbá, MS  
Telefone (67) 3234-5800  
anamaio@cpap.embrapa.br

### **Daniela dos Santos**

Relações Públicas  
Embrapa Informática Agropecuária  
Av. André Tosello, 209, Barão Geraldo  
Caixa Postal 6041  
13083-886, Campinas, SP  
Telefone: (19) 3789-5700  
danielads@cnptia.embrapa.br

### **Viviane de Oliveira Solano**

Bibliotecária  
Embrapa Pantanal  
Rua 21 de Setembro, 1880, Caixa Postal 109,  
79.320-900, Corumbá, MS  
Telefone (67) 3234-5902  
visolano@cpap.embrapa.br

# **Apresentação**

Este documento busca registrar os resultados de duas pesquisas com públicos da Embrapa Pantanal aplicadas em 2007 com a finalidade de subsidiar tomadas de decisões na área de Comunicação e Negócios da Unidade (ACN). O conhecimento da imagem que o público externo tem da empresa e da percepção que os funcionários têm sobre a comunicação interna é fundamental para traçar estratégias e planejar ações de comunicação, para que ela se transforme em instrumento de inteligência empresarial. O documento resgata também iniciativas tomadas pela equipe de comunicação da Embrapa Pantanal logo após a conclusão do diagnóstico e os cuidados que devem ser adotados para respeitar a cultura organizacional.

*José Aníbal Comastri Filho*  
Chefe-Geral da Embrapa Pantanal

# Sumário

<b>Diagnóstico em Comunicação da Embrapa Pantanal</b> ....	9
<b>Introdução</b> .....	9
<b>Pesquisa Externa</b> .....	9
<b>Pesquisa Interna</b> .....	18
<b>Considerações finais</b> .....	25
<b>Referências</b> .....	27

# Diagnóstico em comunicação na Embrapa Pantanal

Ana Maria Dantas de Maio

Daniela dos Santos

Viviane de Oliveira Solano

## Introdução

Com o objetivo de diagnosticar pontos fortes e fracos da comunicação interna e externa da Embrapa Pantanal e iniciar um planejamento em comunicação, a equipe da ACN (Área de Comunicação e Negócios) da Unidade aplicou, em 2007, duas pesquisas de opinião com os públicos interno e externo. A finalidade desta publicação é registrar os resultados desses levantamentos e algumas iniciativas de comunicação implementadas logo após as pesquisas para que possam subsidiar, a qualquer momento, com as devidas atualizações, outras ações em comunicação ou mesmo transferência de tecnologias. Diagnósticos como estes são o ponto de partida para qualquer ação operacional, tática ou estratégica em comunicação.

Em 2007 houve renovação de parte da equipe de comunicação da Embrapa Pantanal e os profissionais recém-contratados desconheciam a realidade local, bem como a contextualização da empresa na comunidade onde estava inserida, o município de Corumbá (MS), no extremo oeste do Estado de Mato Grosso do Sul, na fronteira com a Bolívia.

Portanto, essas pesquisas seriam fundamentais para iniciar qualquer trabalho em comunicação externa e interna. A expectativa era mapear públicos fora e dentro da Unidade, conhecer suas percepções sobre a imagem da empresa e sobre a comunicação praticada até o momento, além de obter subsídios para elaborar um plano de comunicação e/ou projetos na área.

## Pesquisa Externa

A equipe técnica da ACN planejou a pesquisa, elaborando e aplicando os questionários aos públicos interno e externo. Esforçou-se para obter esses dados, considerados pontos de partida, o grupo formado na ocasião pelos assistentes Rosilene Gutierrez, Mirane dos Santos Costa, Reynaldo Sidney Brandão Pereira e Élcio Lopes Sarath, e pelas analistas Daniela dos Santos, Nanci de Pinho e Silva e Ana Maria Dantas de Maio. Todos os procedimentos foram previamente avaliados pelo chefe do setor, Jorge Antonio Ferreira de Lara. "Situar a organização na sociedade onde está inserida constitui condição *sine qua non* para análises de contexto, reflexões com vistas a planejar estrategicamente a comunicação" (KUNSCH, 2008, p. 116).

A equipe entendia que a comunidade local é um dos públicos de interesse (*stakeholders*) da Embrapa Pantanal. Tinha consciência também de que a pesquisa externa seria apenas o primeiro passo de um diagnóstico sobre a imagem da empresa, que poderia ser completado com uma análise da imagem veiculada pela mídia local, levantamento de percepções com outros públicos de interesse, além de outras ferramentas.

O primeiro passo foi definir, em grupo, a metodologia da pesquisa de opinião, incluindo os tipos de perguntas que seriam realizadas, o nível de identificação dos entrevistados, a amostragem, os pontos de coleta de informação, o cronograma, detalhes da operacionalização e a forma de tabulação.

Definiu-se que a pesquisa externa seria aplicada em pontos de concentração de público em Corumbá (MS), como a Praça da Independência, o Centro Integrado de Saúde, as feiras livres do Jardim Universitário e Popular Nova, o terminal rodoviário urbano, a UFMS (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul) e as principais ruas comerciais, como a Dom Aquino, a Frei Mariano e a 13 de Junho. Nesses locais foram entrevistados alguns moradores de Ladário, município vizinho a Corumbá.

A amostragem previamente definida foi em torno de 1% do total de famílias moradoras em Corumbá, seguindo metodologia semelhante à utilizada por pesquisas eleitorais no Brasil. Dados do IBGE (2001)<sup>1</sup> indicavam que o número total de famílias no município era de 25.413 pessoas. A equipe considerou então que seriam aplicados cerca de 250 questionários. A identificação dos entrevistados foi resumida a quatro itens: gênero, idade, profissão e bairro de origem.

Para a pesquisa externa, foram feitas três perguntas: uma fechada e duas abertas. Eram elas: 1) Já ouviu falar na Embrapa Pantanal (sim ou não); 2) Sabe o que a Embrapa Pantanal faz?; 3) A Embrapa Pantanal traz algum benefício para Corumbá? Quais? “As questões abertas possibilitam conhecer de forma mais profunda e espontânea a opinião do entrevistado sobre o assunto abordado, permitindo variedade maior de respostas” (NOVELLI, 2005, p. 172), embora sejam mais difíceis de serem sistematizadas.

O grupo trabalhava com a hipótese de que, com essas respostas, teria uma noção do nível de conhecimento da população local sobre a marca Embrapa, sobre atividades mais específicas desenvolvidas pela Embrapa Pantanal e sobre a imagem corporativa da Unidade, que está instalada em Corumbá desde 1975.

A imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo por meio de percepções e experiências concretas (os chamados “momentos de verdade”), informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia (BUENO, 2009, p. 189).

Os questionários foram aplicados em duas fases, nos dias 10 e 22 de maio de 2007. Os aplicadores tiveram o cuidado de não se identificar voluntariamente como funcionários da empresa, evitando, assim, qualquer direcionamento ou constrangimento nas respostas. No entanto, caso algum entrevistado perguntasse sobre eventual vínculo, ele seria informado, acrescentando que a pessoa abordada se sentisse à vontade para formular as respostas.

Ao final das aplicações, foram contabilizados 253 questionários. Começou, então, o processo de tabulação. Em relação ao gênero, o resultado foi razoavelmente equilibrado: 132 homens e 121 mulheres. Confira, abaixo, as tabelas com números absolutos e gráficos com porcentagens indicando a identificação por gênero, por idade, por profissão e por bairro de residência (Tabela 3).



**Figura 1.** Gênero dos entrevistados em Corumbá (maio de 2007).

<sup>1</sup> Último censo realizado pelo IBGE na região de Corumbá.

**Tabela 1.** Idade dos entrevistados em Corumbá (maio de 2007).

Idade	Número de entrevistados	
	n	%
Menor ou igual a 10	8	3
11 a 20 anos	44	17
21 a 30 anos	60	24
31 a 40 anos	49	19
41 a 50 anos	43	17
51 a 60 anos	22	9
Maiores de 61	27	11
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>100</b>

**Tabela 2.** Profissões da população entrevistada em Corumbá, maio de 2007.

Idade	Número de entrevistados	
	n	%
Estudantes	59	23,3
Donas-de-casa	28	11,1
Vendedor/balconista/comerciário	18	7,1
Aposentados	14	5,5
Motoristas, mototaxistas, taxistas	15	5,9
Feirantes	13	5,1
Servidores públicos	9	3,6
Autônomos	9	3,6
Ambulantes	9	3,6
Militares	8	3,2
Trabalhadores rurais	7	2,8
Professores	7	2,8
Empresários/comerciantes	6	2,4
Serviços gerais	5	2,0
Cobreadores	4	1,6
Músicos	3	1,2
Mecânicos	2	0,8
Marítimos	2	0,8
Desempregados	2	0,8
Soldadores	2	0,8
Enfermeiro/técnico em enfermagem	2	0,8
Outros	25	9,9
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 3.** Número de entrevistados por bairro de residência em Corumbá, maio de 2007.

Bairros	Número de entrevistados	
	N	Região
Centro	38	Centro
Universitário	32	zona leste
Maria Leite	21	zona leste
Aeroporto/Nossa Senhora de Fátima	19	zona sul
Popular Nova	15	zona sul
Ladário *	14	
Popular Velha	13	zona leste
Dom Bosco	13	zona oeste
Cristo Rei	12	zona sul
Nova Corumbá	11	zona sul
Centro América	10	zona leste
Jardim dos Estados	6	zona sul
Guarani	4	zona sul
Previsul	4	zona sul
Assentamento Taquaral	4	zona sul
Cervejaria	4	zona oeste
Arthur Marinho	4	zona oeste
Assentamento Paiolzinho	3	zona sul
Guanã 2	3	zona sul
Generoso	3	zona oeste
Loteamento Pantanal	2	zona sul
Vitória Régia	2	zona leste
Guaicurus	2	zona sul
Outros	14	
<b>Total</b>		<b>253</b>

\*Ladário é um município vizinho contíguo de Corumbá.

A zona norte do município coincide com a região central, por isso não foi contemplada na localização.

Os resultados mostram que foram contempladas diversas faixas etárias e profissões. A equipe constatou que haviam moradores de todas as regiões da cidade, além de representantes do município contíguo de Ladário e de alguns assentamentos da região, um dos públicos de interesse da Embrapa Pantanal.

Questionados a respeito do seu conhecimento sobre a Embrapa Pantanal, 85% (215) dos entrevistados responderam que ouviram falar na Embrapa Pantanal e o restante, 38 (15%), respondeu que nunca ouviu falar.

As tabulações da segunda e da terceira perguntas foram mais trabalhosas, por se tratarem de questões abertas.

Ela [a questão aberta] gera também grande volume de informações subjetivas que precisam ser objetivadas para tornar possível sua análise estatística. Esse processo é chamado de categorização das respostas abertas, ou seja, o conjunto de respostas é agrupado em categorias amplas que podem resumir o conteúdo de cada resposta individual. (NOVELLI 2005, p. 172).

Além disso, havia uma relação de interdependência entre as duas questões abertas, pois caso o entrevistado não soubesse responder o que a Embrapa Pantanal fazia, não poderia discorrer também sobre eventuais benefícios que a empresa traz à cidade. Outra particularidade levada em conta na análise dos dados foi que na pergunta 2 o entrevistado respondia sim ou não sobre seu conhecimento do que a Embrapa Pantanal fazia, mas foi considerada a resposta aberta, que efetivamente mostrava seu nível de conhecimento ou alguma noção sobre o assunto. Assim, se ele respondeu Sim, que sabia, mas que não se lembrava, a tabulação diagnosticou como resposta negativa (não sabe).

Todas essas respostas foram cruzadas com as divisões da amostragem, obtendo resultados por categoria, de acordo com os gráficos nas Figuras 2, 3, 4 e 5.

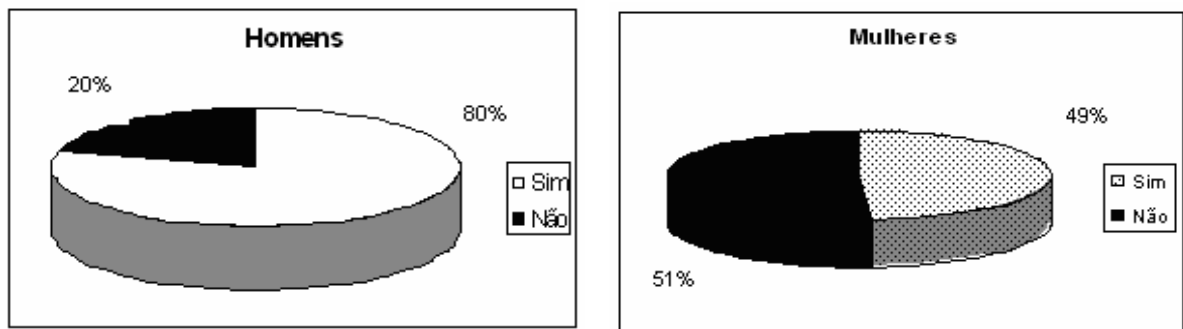


Figura 2. Resultado da pergunta: Sabem o que a Embrapa Pantanal faz, por gênero?

Este resultado deixa evidente que os homens são mais informados sobre o que a Embrapa Pantanal realiza. Metade do público feminino respondeu desconhecer o que a empresa faz.

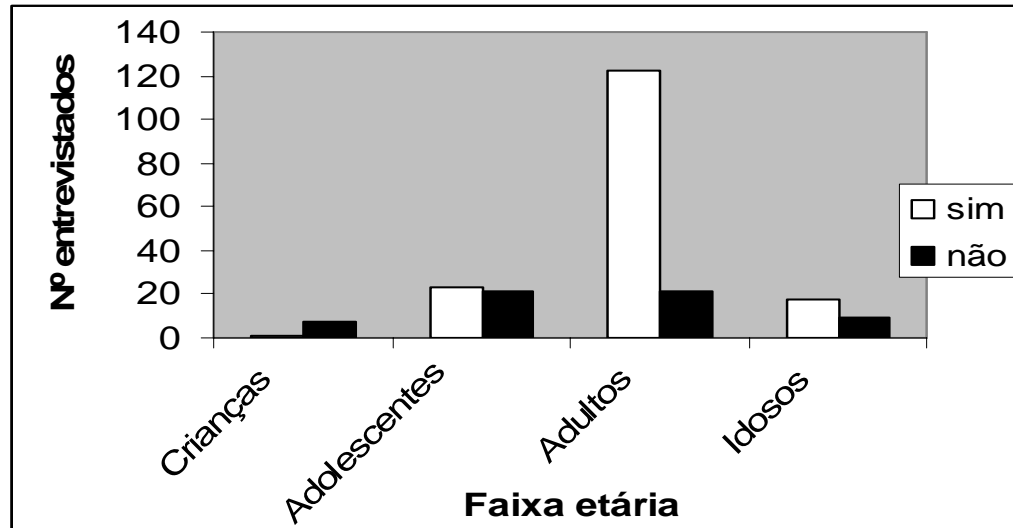


Figura 3. Resultado da pergunta: Sabem o que a Embrapa Pantanal faz, por idade?

Sendo que se considerou Crianças: = < 10 anos; Jovens: 11 a 20 anos; Adultos: 21 a 60 anos; Idosos: = > 61 anos

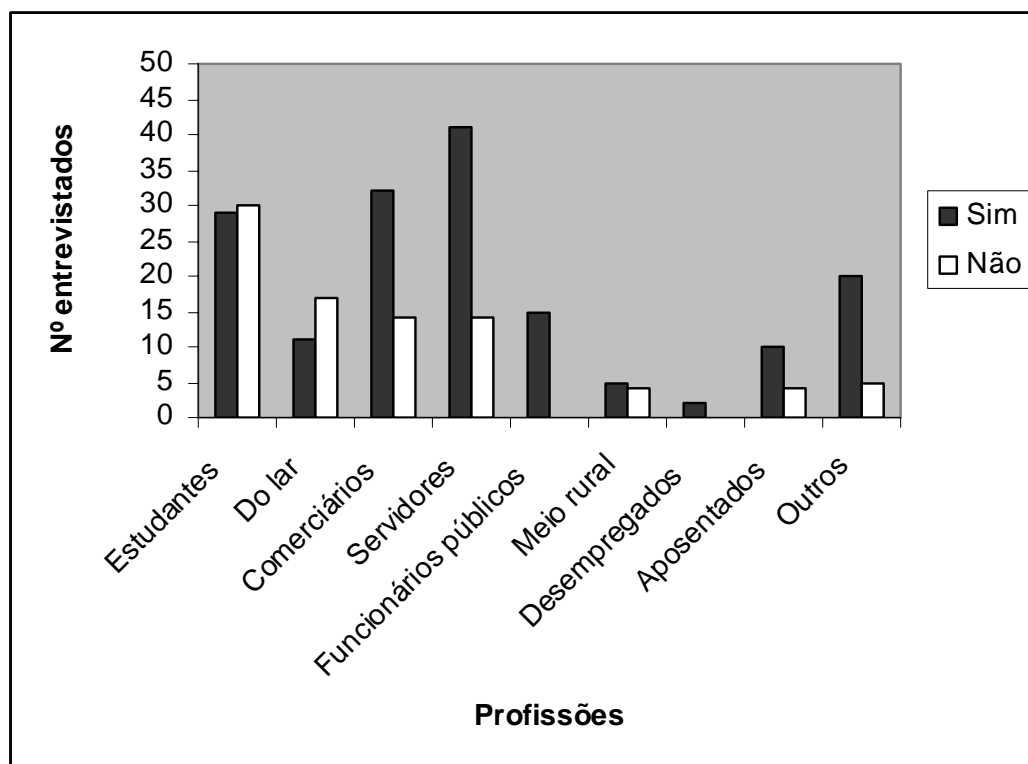
A categoria de adultos (21 a 60 anos) foi a que, em números absolutos, mais se mostrou informada sobre o que a Embrapa Pantanal faz. Destaca-se que essa faixa compôs também a maioria do total de entrevistados (69%). Avaliando-se todas as faixas etárias em um critério de proporcionalidade das respostas positivas (que sabem o que a Embrapa Pantanal faz), temos os seguintes resultados apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4.** Resultado da pergunta: Sabem o que a Embrapa Pantanal faz, por idade (proporcional)?

Faixa etária	Proporcionalmente ao total da faixa etária % Nº de respostas (SIM)
Crianças	12,5
Jovens	52
Adultos*	70
Idosos	66
Total	100

\* Do total de 174 entrevistados nesta faixa, foram consideradas como respostas negativas aquelas que disseram desconhecer o que a Embrapa Pantanal faz (34) e aquelas desta faixa (17) que nunca ouviram falar da Embrapa Pantanal.

Na Figura 4, houve o cruzamento das informações sobre o conhecimento do que a Embrapa Pantanal faz com a amostragem por profissões. Nota-se que, proporcionalmente, as categorias profissionais mais informadas sobre a questão são os servidores públicos e os desempregados (100%), os prestadores de serviço (75%), os aposentados (71%) e os trabalhadores do comércio (70%). As categorias menos informadas sobre o que a Embrapa Pantanal faz foram a das donas- de-casa e dos estudantes, já que 61% delas e 51% deles informaram desconhecer.



**Figura 4.** Resposta a pergunta: Sabem o que a Embrapa Pantanal faz, por profissão?

A Figura 5 cruza a mesma informação, se o entrevistado sabe o que a Embrapa Pantanal faz, com seu bairro de origem. Embora a maioria dos entrevistados seja das zonas sul e leste, percebe-se que, proporcionalmente, as pessoas mais bem informadas sobre a questão foram as que moram no Centro (82%), na zona oeste (75%) e, em seguida, na zona sul (73%).

A região que mais apontou desconhecer o trabalho da Embrapa Pantanal foi a zona rural, onde 71% dos entrevistados disseram não saber o que a Embrapa fazia. Embora em pequena quantidade, eles se identificaram como moradores dos assentamentos Taquaral e Paiolzinho, onde a Unidade iniciou em 2005, um trabalho de aproximação com agricultores familiares.

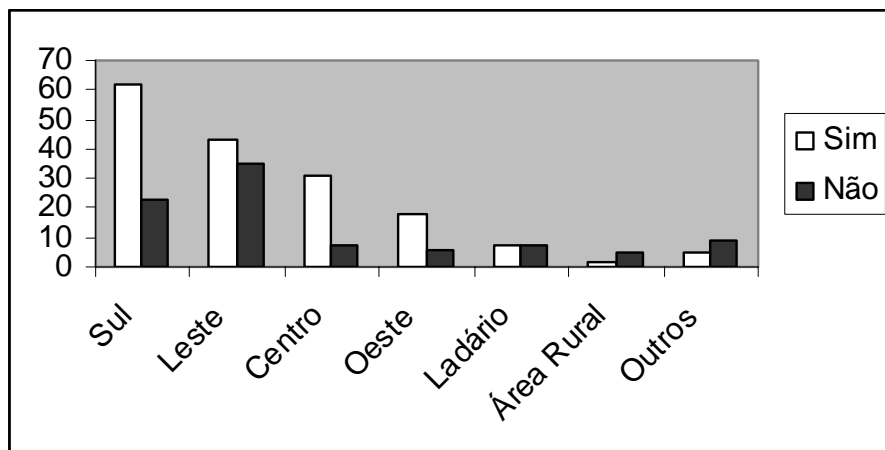


Figura 5. Resultado da pergunta: Sabem o que a Embrapa Pantanal faz, por bairros de origem?

Interessante, na pergunta 2 “Sabe o quê a Embrapa Pantanal faz? ”, foi avaliar as relações criadas pelos entrevistados sobre as atividades desenvolvidas pela Embrapa Pantanal. De forma espontânea, eles associaram a empresa ao Pantanal, à pesquisa agropecuária, ao meio ambiente e a outros temas, conforme sugere o gráfico a seguir:

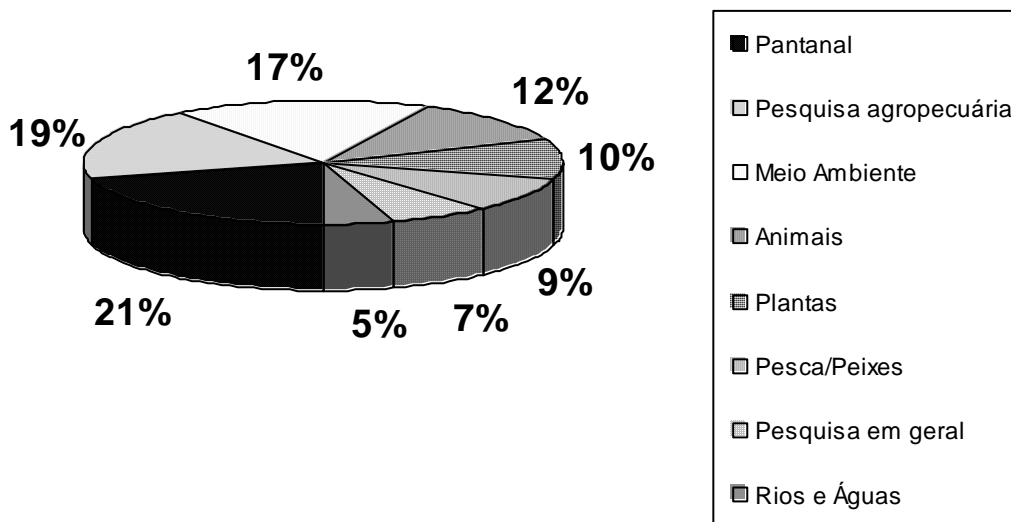
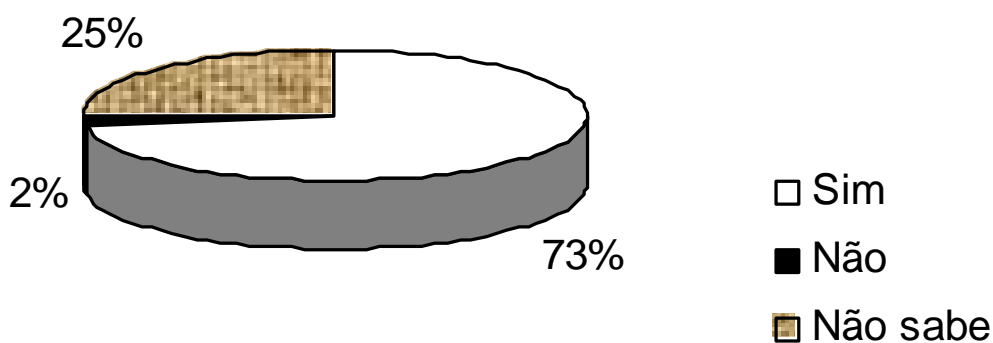


Figura 6. Associações feitas pelos entrevistados ao nome da Embrapa Pantanal.

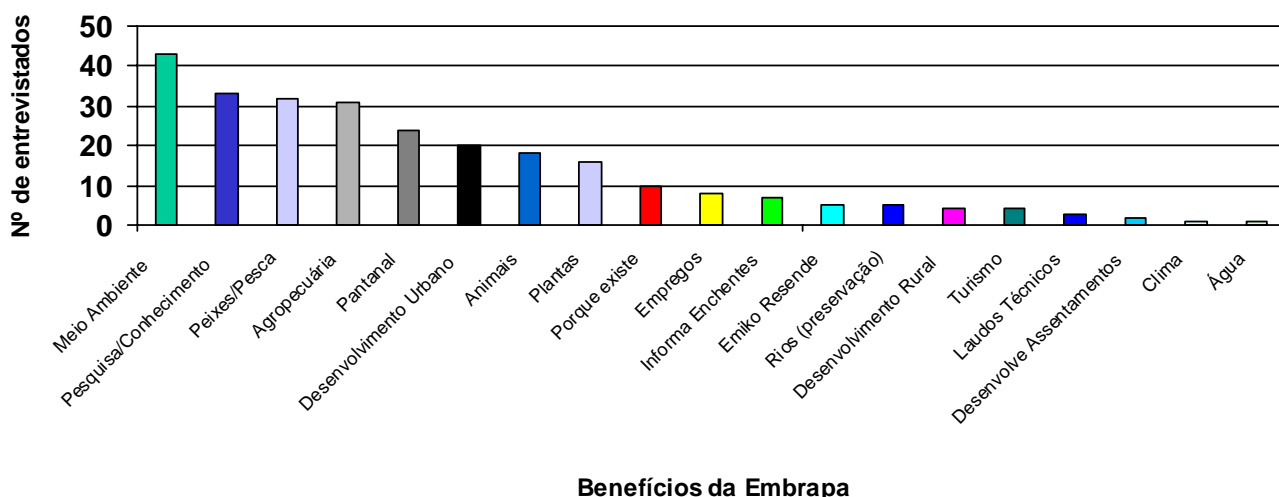
O nome da Embrapa Pantanal também foi associado a algumas respostas que a equipe considerou “curiosas” e dignas de registro, conforme as citações abaixo:

- Cloro
- AMC (Comunidade Antônio Maria Coelho)
- Minério
- Emiko Resende (7 respostas)
- Faz eventos e palestras (2 respostas)
- Paga mal os funcionários
- Trata da origem histórica da região
- “Não sabe direito o que faz, mas que é bom ter a Embrapa é” ou “Se ela existe aqui é porque é importante”
- Assistência social
- Biblioteca
- Questão agrária (2 respostas)
- Devolve animais apreendidos pela polícia ao habitat

A resposta à terceira pergunta “A Embrapa traz algum benefício para Corumbá, quais?”, que além de aberta era composta, também revelou algumas curiosidades sobre a imagem que a comunidade local tem sobre a Embrapa Pantanal. A primeira parte da pergunta era mais direta e o entrevistado, geralmente, respondia se a Embrapa trazia ou não algum benefício para o município de Corumbá. As respostas diretas estão na Figura 7. Em seguida, aqueles que responderam Sim, relataram que os benefícios se relacionavam aos temas indicados na Figura 8.



**Figura 7.** Resultado da pergunta: A Embrapa Pantanal traz algum benefício para Corumbá?



**Figura 8.** Benefícios proporcionados pela Embrapa segundo os entrevistados.

Outra informação interessante processada na tabulação foi que os 73% que responderam que sabem o que a Embrapa faz, 32 pessoas (17,4%) não souberam quais são os benefícios que a empresa traz para o município, mas afirmaram que ela traz algum. Diante desses resultados, ficou evidente a necessidade de trabalhar a comunicação dirigida a mulheres, crianças e jovens, categorias que mais apresentaram desconhecimento sobre a Unidade.

A equipe também planejou investir na comunicação segmentada com órgãos governamentais, pecuaristas e estudantes universitários, considerados outros públicos de interesse da empresa. Um projeto de comunicação foi apresentado no segundo semestre de 2007, mas não foi aprovado.

Neste período, algumas ações previstas neste projeto já estavam em andamento, como a comunicação direcionada aos jovens por meio das peças teatrais que divulgassem a ciência em uma linguagem mais acessível a esse público. Essa atividade foi realizada em parceria com a Casa Brasil de Corumbá, um projeto do governo federal que visa a inclusão social e digital da população de baixa renda.

Atividades com 270 crianças brasileiras e bolivianas atendidas pelo Moinho Cultural Sul-Americano de Corumbá, entidade gerida pelo Instituto Homem Pantaneiro, também foram realizadas durante alguns meses no segundo semestre de 2007. A idéia era levar informações ao público infantil sobre a Embrapa Pantanal. A falta de recursos financeiros e de capital humano impediu a continuidade dessas ações.

O Plano de Ação que previa levar informações às mulheres de Corumbá foi aprovado, de forma independente, pela Embrapa Informação Tecnológica. Ele previa encontros temáticos sobre a culinária nos quais diferentes mulheres criariam pratos com ingredientes pesquisados pela Embrapa Pantanal. Nesses encontros o pesquisador da área estaria presente para divulgar suas pesquisas relacionadas àquele ingrediente. O resultado seria um livro de culinária divulgando as receitas e as pesquisas.

Embora todos os contatos já tivessem sido feitos e as parcerias necessárias estivessem articuladas, o projeto teve dificuldades para ser operacionalizado em função de escassez de recursos humanos e sobrecarga de trabalho verificadas entre o final de 2007 e o ano de 2008. Em 2009 a equipe de comunicação foi reforçada com novas contratações e a idéia é retomar o projeto.

## Pesquisa Interna

A equipe de comunicação também sentiu necessidade de conhecer as percepções do público interno em relação à comunicação praticada até o momento. A finalidade era levantar os pontos positivos e negativos pela ótica dos funcionários para fundamentar ações a serem planejadas e desenvolvidas na Embrapa Pantanal.

Atualmente, um bom programa de comunicação interna deve ser estruturado e fundamentado por meio de uma pesquisa de campo – diagnóstico, através de entrevistas pessoais e coletivas – e da participação do corpo funcional, que pode se realizar através de comitês e núcleos de comunicação, integrados por representantes dos funcionários (MATOS, 2009, p. 76).

Para esta pesquisa foi elaborado um questionário mais completo, com sete perguntas abertas e duas fechadas. Foram elas: 1) Você acha que a comunicação interna da Embrapa Pantanal funciona bem? Por quê?; 2) A comunicação te ajuda a ser um funcionário bem informado sobre a empresa? Por quê?; 3) Você busca informações sobre a empresa? (sim ou não); 4) Se respondeu sim acima, onde busca informações? (seguia uma lista de canais de comunicação); 5) Quais são os pontos fortes da comunicação interna; 6) Quais são os pontos fracos da comunicação interna; 7) O que você espera do conteúdo do Fique por Dentro?; 8) Você considera os eventos internos (feitos para funcionários) promovidos pela Embrapa Pantanal atrativos e/ou satisfatórios? Por quê?; 9) Sugestões para melhorar a comunicação interna.

Essas perguntas foram elaboradas pelas profissionais de comunicação da Embrapa Pantanal. Os questionários foram aplicados também em meados de 2007 junto a 73 funcionários da Unidade. Na ocasião, a Embrapa Pantanal tinha 106 empregados na sede urbana, mas sete estavam afastados. Na fazenda Nhumirim (campo experimental da Embrapa Pantanal) foram entrevistados no dia 2 de maio daquele ano seis dos 10 funcionários.

O levantamento de informações na fazenda foi diferenciado. Em vez de aplicar o mesmo questionário, as profissionais de comunicação fizeram uma entrevista em grupo onde obtiveram as principais necessidades, críticas e sugestões daqueles empregados em relação à comunicação interna (Figura 9).



**Figura 9.** Entrevista em grupo na fazenda Nhumirim, em maio de 2007.

Considerando os 73 entrevistados na Unidade em Corumbá, mais os 6 da fazenda, foram consultados 79 funcionários, 73,1% do total possível de ser entrevistado – descontados os empregados afastados. Deste total, 25 eram pesquisadores e 54 eram trabalhadores de apoio à pesquisa.

**Tabela 5.** Grau de satisfação dos funcionários da Unidade em relação a comunicação interna.

Especificação	Apoio		Pesquisa		Total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Sim	12	25	8	32	20	27
Não	24	50	6	24	30	41
Parcialmente	12	25	11	44	23	32
Total	48	100	25	100	73	100

Como resposta espontânea a essa pergunta, os empregados lotados na sede urbana fizeram elogios ao Fique por Dentro, aos murais e ao acesso às informações (meios). Fique por Dentro é o nome do jornal interno eletrônico, que circula diariamente na Embrapa Pantanal desde 2004. Eles fizeram críticas à divulgação falha, ao excesso de informações e à falta de interesse pessoal para se manter informado. A tabulação da segunda pergunta evidenciou que as respostas se mostraram repetitivas em relação à primeira, por isso algumas manifestações não chegaram a ser contabilizadas (Tabela 6).

**Tabela 6.** Resultado da pergunta na Unidade: A comunicação ajuda a ser um funcionário bem informado?

Especificação	Apoio		Pesquisa		Total	
	nº	%	nº	%	nº	%
Sim	19	40	9	36	28	38
Não	7	15	3	12	10	14
Parcialmente	4	8	6	24	10	14
Não contabilizada	18	37	7	28	25	34
Total	48	100	25	100	73	100

A terceira pergunta (fechada) do questionário “Você busca informação sobre a empresa?” teve 100% de respostas positivas: todos os funcionários entrevistados disseram que buscam informações sobre a empresa. A quarta, que era uma continuidade da terceira, indicava onde os empregados buscavam essas informações, ver Tabela 7.

**Tabela 7.** Resultado da pergunta na Unidade: Onde busca informações sobre a empresa?

Fonte de informação	Pesquisa	Apoio	Total	Classificação
Fique por Dentro	22	41	63	1º
Internet	22	34	56	2º
Intranet	14	38	52	3º
Colegas de trabalho	19	31	50	4º
Mural	13	33	46	5º
Documentos oficiais	16	23	39	6º
Videoconferências	9	21	30	7º
Chefias	16	14	30	7º
Biblioteca/livros	12	5	17	8º
Relatórios	8	5	13	9º
Vídeos institucionais	6	6	12	10º

No espaço para responder “outras fontes”, surgiu, de forma espontânea, o ranking da Tabela 8.

**Tabela 8.** Resultado da pergunta na Unidade: Em que outras fontes busca informações sobre a empresa?

Fonte de informação	Pesquisa	Apoio	Total	Classificação
Folha da Embrapa	1	3	4	1º
Todos.Com	1	2	3	2º
Sede	2	1	3	2º
Rádio-corredor <sup>1</sup>	-	2	2	3º
Um por Todos	1	-		4º
Informação informal	1	-		4º
Publicações técnicas	1	-		4º

A tabulação das perguntas 5 e 6, sobre os pontos fortes e pontos fracos da comunicação interna, foi unificada. Mas as respostas estão separadas pelos grupos de (Tabela 9) e pesquisa (Tabela 10).

<sup>1</sup> Rádio Corredor designa o processo de comunicação que se origina dos funcionários e, quase sempre, é comandado por eles com o objetivo de se contrapor à comunicação oficial (BUENO, 2009, p. 106).

**Tabela 9.** Resposta sobre os pontos fortes e fracos da comunicação na Unidade para empregados de apoio.

<b>Apoio</b>			
Pontos fortes	Nº respostas	Pontos fracos	Nº respostas
Fique por Dentro	16	Falta de comprometimento	7
E-mail	9	Informações da chefia são falhas	6
Mural	4	Falta de agilidade	4
Internet	4	Fofoca	3
Conteúdo das informações	3	Informação não chega a todos	3
Intranet	3	Conteúdo das informações	3

**Tabela 10.** Resposta sobre os pontos fortes e fracos da comunicação na Unidade para pesquisadores.

<b>Pesquisa</b>			
Pontos fortes	Nº respostas	Pontos fracos	Nº respostas
Fique por Dentro	14	Excesso de informações	5
Um por Todos	4	Mural	3
Acesso à informação	3	SRH	2
Equipe profissional	3	Distância entre pessoas	2
Internet	2	Rádio corredor	2

A pergunta nº 7 indagava o que os pesquisadores e funcionários de apoio esperavam do conteúdo do Fique por Dentro, o jornal diário da Embrapa Pantanal. A Tabela 11 mostra as respostas por segmentos e, a Tabela 12, as expectativas em comum.

**Tabela 11.** Resultado da pergunta na Unidade: O que empregados de apoio e pesquisadores esperam do Fique por Dentro?

<b>Apoio</b>			<b>Pesquisa</b>		
	Nº	%		Nº	%
Satisfeitos	16	33	Satisfeitos	12	48
Notícias da cidade, agenda cultural	5	10	Humor	6	24
Linguagem simples e direta	44	8	Textos curtos e claros	5	20
Equilíbrio de fontes	3	8	Coluna de pesquisa	5	20
Humor	3	6	Informações da unidade	4	16
Imparcialidade	3	6	Notícias da cidade	3	12
Coerência	3	6	Informações da Nhumirim	2	8
Eventos da empresa	3	6			

**Tabela 12.** Resultado da pergunta na Unidade: O que todos os funcionários entrevistados esperam do Fique por Dentro?

<b>Especificação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Satisfeitos	28	38
Humor	9	12
Textos curtos	9	12
Notícias da cidade	8	11

Avaliar os eventos internos promovidos para funcionários era o objetivo da pergunta nº 8 e as respostas estão relatadas na Tabela 13. Abaixo, outras duas tabelas revelam comentários feitos pelos funcionários de apoio (Tabela 14) e pelos pesquisadores (Tabela 15) sobre os eventos. A tabela 16 traz a avaliação em comum de todos os funcionários e o que chama a atenção nesses dados é que os pontos criticados por uns são exatamente os mesmos elogiados por outros.

**Tabela 13.** Resultado da pergunta na Unidade: Você considera os eventos internos atrativos ou satisfatórios?

<b>Atrativos</b>	<b>Apoio</b>		<b>Pesquisa</b>		<b>Total</b>	
	<b>nº</b>	<b>%</b>	<b>nº</b>	<b>%</b>	<b>nº</b>	<b>%</b>
Sim	11	22,9	14	56,0	25	34,2
Não	20	41,7	6	24,0	26	35,6
Parcialmente	15	31,3	3	12,0	18	24,7
Não respondeu	2	4,2	2	8,0	4	5,5
Total	48	100,0	25	100	73	100

**Tabela 14.** Resultado das críticas e elogios aos eventos internos por parte dos funcionários de apoio na Unidade.

<b>Apoio</b>					
<b>Críticas</b>	<b>Nº</b>	<b>respostas</b>	<b>Elogios</b>	<b>Nº</b>	<b>respostas</b>
Falta união		9	Confraterniza, une		8
Desinteressante		7	Evento da Cipa		2
Falta dinheiro		5			
Pouca participação		4			
Convocações		4			
<b>Total</b>		<b>29</b>			<b>10</b>

**Tabela 15.** Resultado das críticas e elogios aos eventos internos por parte dos pesquisadores na Unidade.

Críticas	Pesquisa		
	nº	Elogios	Nº
Atrai poucas pessoas	4	Integração e participação	4
Retomar reuniões de pesquisa	3	Evento dos 34 anos.....	3
Convocações	3	Churrascos.....	2
Estrutura da associação é limitada	2		
Auditório precisa de reformas	2		
Eventos insuficientes	2		
Falta clima de união	2		
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>9</b>

**Tabela 16.** Combinação das críticas e elogios aos eventos internos por parte dos pesquisadores e funcionários de apoio na Unidade.

Pontos em comum (Apoio + pesquisa)			
Críticas	Nº	Elogios	Nº
Falta de união, interação	11	Unem, integram	12
Baixa participação	8		
Convocações	7		

Para complementar, seguem as respostas espontâneas dos entrevistados sobre o que poderia ser feito para melhorar a comunicação interna da Embrapa Pantanal. As Tabelas 17 e 18 trazem a tabulação por categoria.

**Tabela 17.** Sugestões para melhorar a comunicação interna por parte dos pesquisadores na Unidade.

Pesquisa
Mais reuniões
Melhorar mural
Equilíbrio de fontes no Fique por dentro
Uso de banners de pesquisadores na unidade e fazenda
Melhora da comunicação no Setor de Gestão de Pessoas

**Tabela 18.** Sugestões de empregados de apoio para melhorar a comunicação interna na Unidade.

Apoio
Mais comprometimento
Melhorar mural
Trazer profissional para melhorar interação e relacionamentos
Uso correto de telefones
Mais reuniões

Na fazenda Nhumirim, os resultados da entrevista em grupo com os seis funcionários indicaram um sentimento de isolamento geográfico, que começaria a ser rompido com o advento da internet. Graças a um convênio da Embrapa Pantanal com a Fundação Manoel de Barros, o projeto Navega Pantanal instalou em 2007 no campo experimental a internet via satélite e ofereceu aulas interativas via televisão.

Na época da entrevista (2/05/2007), os funcionários que moram e trabalham na Nhumirim colocaram a internet como um “divisor de águas” para a comunicação interna na fazenda. Os *e-mails* desses empregados estavam sendo cadastrados e o professor estava em treinamento. Na reunião ficou definido que, com condições técnicas, eles iriam imprimir a edição diária do Fique por Dentro para expor no mural da fazenda.

Esses funcionários colocaram como principais problemas internos a demora da chegada ou falha na entrega de correspondências para eles, o fato de não terem sido avisados sobre a Festa de 1º de Maio (Dia do Trabalho), realizada na sede da AEE (Associação dos Empregados da Embrapa), a falta de união com a sede da cidade, a falta de informação, com antecedência, do que as pessoas vão fazer na fazenda, o aumento do distanciamento com a cidade, a falta de eventos na fazenda e a limitação do horário de uso da internet. Eles também fizeram alguns relatos sobre a escola rural da Nhumirim. Mas ela foi desativada em 2008. No mesmo ano, depois de aplicada a pesquisa, portanto, a internet deixou de funcionar na fazenda porque o convênio com a Fundação Manoel de Barros terminou. Ele estava vinculado à existência da escola no campo experimental.

Como sugestões de pautas para o Fique por Dentro, esses empregados indicaram mais informações sobre a Unidade e, especialmente, sobre o SRH (Setor de Recursos Humanos), hoje chamado de SGP (Setor de Gestão de Pessoas).

Com o passar do tempo e a internalização da cultura organizacional, as duas profissionais perceberam que algumas ações previstas no plano de comunicação interna elaborado logo após a pesquisa precisariam ser revistas, pois sinalizavam mudanças no ambiente e no comportamento organizacional. Essas ações coincidiam com o segundo limite relatado por César (2008, p. 128) para a análise da cultura em ambientes organizacionais, ou seja, “a constatação de que a cultura pode atuar como um freio ao processo de mudança, pois aparece como um patrimônio a ser conservado [...]. Assim, mudanças culturais nem sempre são desejadas ou mesmo adequadas”.

Com o cuidado para não julgar ou emitir juízos de valor à construção histórica e cultural da empresa, mas apenas com a intenção de conhecer mais profundamente aspectos desta cultura, o plano de comunicação interna foi suspenso. Mas os resultados da pesquisa com os funcionários da Embrapa Pantanal merecem ficar registrados pois podem, posteriormente, auxiliar na tomada de decisões ligadas à gestão da comunicação.

“O profissional de comunicação interna que atua em termos de alavancagem da mudança da cultura organizacional, ou em termos de perpetuação dessa cultura, deve compreender que a cultura é um processo de aprendizagem que se origina na interação com o ambiente e entre os membros que dela partilham. Neste aspecto, enquanto função, a cultura tem dois aspectos que, embora distintos, são indissociáveis: ao mesmo tempo em que se preocupa com o sentido, que é intangível (crenças, atitudes e valores compartilhados), ela está relacionada aos comportamentos, que são observáveis” (CÉSAR, 2008, p. 132).

Ainda em 2007, a relações públicas também apresentou um projeto de comunicação interna ao Macroprograma 4 da Embrapa, que partia da premissa que somente se estrutura uma comunicação interna crível, transparente, de mão dupla e que integre os empregados, a partir do mapeamento das informações estratégicas da Unidade, permitindo, assim, a organização destas informações para gerar o conhecimento e, conseqüentemente, a possibilidade de promoção e consolidação da comunicação interna. Pela necessidade de uma consultoria especializada para atender à especificidade do projeto, e a

escassez de prestadores deste serviço no mercado e área acadêmica, o alto custo cobrado pela única consultoria foi considerado inviável no momento.

Desde então, a comunicação interna formal, realizada por meio dos canais oficiais, como Fique por Dentro, Um por Todos, murais, Folha da Embrapa, Todos.Com, intranet, videoconferências e outros, tem sido mantida. Campanhas internas são realizadas periodicamente para chamar a atenção do público, promover discussões e conscientizar funcionários sobre diversos assuntos de interesse comum. Mas nenhuma ação sistematizada ou planejada de comunicação interna foi adotada na Unidade até o momento.

A Embrapa criou, em 2008, uma rede de facilitadores de comunicação interna e um Plano de Comunicação Interna válido para todas as Unidades. A coordenação deste trabalho está sob a responsabilidade da relações públicas Gilceana Galerani, de Brasília, e a expectativa é que a organização em rede incremente o diálogo entre os profissionais que atuam na comunicação interna da empresa.

Em janeiro de 2008, com atraso, os resultados da pesquisa de comunicação interna aplicada na Embrapa Pantanal foram expostos em dois murais aos trabalhadores da cidade e no mural da fazenda: um *feedback* que não poderia deixar de ocorrer.

## Considerações finais

Os resultados das duas pesquisas foram muito ricos não só para a equipe de comunicação, mas para pesquisadores, outros empregados e chefes, que também tiveram acesso aos dados. A partir dessas informações coletadas e processadas, e com foco no IV Plano Diretor da Embrapa Pantanal, a equipe de comunicação tem condições, atualmente, de planejar suas ações buscando resultados eficazes e eficientes. A chefia da ACN, detentora de tais informações, possui assim subsídio para tomada de decisão com relação às atividades futuras de sua equipe.

A tendência de segmentação da comunicação, demonstrada por autores como Anderson (2006), Faria (2008) e Bueno (2009) entre tantos outros, indica que a estratégia de comunicação da Embrapa Pantanal precisa, necessariamente, considerar os nichos que se pretende atingir para que se otimize o processo.

A pesquisa de comunicação externa mostrou que a Embrapa Pantanal é bastante conhecida pela comunidade local. Em geral, o público sabe ou tem alguma noção sobre o que a Unidade faz e reconhece que a empresa traz algum benefício para a região. É forte a associação que a comunidade local estabelece entre a Embrapa Pantanal e o meio ambiente.

De fato, a Unidade é classificada como ecorregional e desenvolve pesquisas ligadas ao ambiente natural, como rios, flora, fauna, peixes, clima, entre outros. Nos últimos anos, no entanto, as pesquisas se diversificaram e passaram a abranger novas áreas, como a agricultura familiar. A pecuária também é uma importante área de atuação da Embrapa Pantanal, que foi identificada pelo público local ao relacionar a Unidade à agropecuária.

Embora o desconhecimento do público infantil sobre a Embrapa tenha chamado a atenção, é preciso ponderar que a amostragem foi bastante limitada, talvez devido ao local visitado, horário escolar e etc. Outra pesquisa de opinião exclusiva com este público poderia ser realizada em escolas públicas e privadas. Diante dos resultados, fica evidente a necessidade de trabalhar a comunicação dirigida a mulheres, crianças e jovens, que foram as categorias que mais apresentaram desconhecimento sobre a Unidade.

A Embrapa de Corumbá, como todas as outras Unidades, desenvolve o programa Embrapa & Escola para transmitir informações sobre o Pantanal e sobre a empresa de pesquisa ao público infantil. Milhares de crianças e adolescentes já foram contemplados com palestras. Diante desse quadro, uma análise mais dirigida sobre este segmento é recomendada.

O planejamento em comunicação interna pode utilizar a pesquisa com os empregados como subsídio, mas vai exigir dos profissionais da área uma atenção maior em relação à cultura e ao clima organizacional. A vivência na Unidade certamente demonstrará peculiaridades que precisam ser respeitadas. Nem sempre um indicador da pesquisa, sugerindo uma demanda de boa parte dos

funcionários, é viável ou passível de aplicação. Cada proposta apresentada pelos empregados merece ser analisada de forma cuidadosa para que as expectativas sejam atendidas, mas sem provocar desequilíbrio no ambiente funcional.

Na questão dos eventos, o equilíbrio entre as preferências dos empregados pode estar relacionado às origens, valores, culturas, formações, enfim, uma gama de fatores que poderiam ser melhor conhecidos e explicados em uma futura pesquisa sociológica, que não é o foco deste trabalho.

Na Embrapa Pantanal funcionários com 10, 20 e até mesmo 35 anos de empresa convivem com profissionais recém-contratados. Ali trabalham renomados cientistas com pós-doutorado e funcionários que ainda não chegaram a cursar o nível médio. Também estão juntos colegas que nasceram e cresceram em Corumbá e outros que vieram de Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Ceará e outros Estados brasileiros. Como lidar com essa diversidade cultural? Como conciliar os interesses de quem valoriza a tradição com quem anseia por mudanças? Como estabelecer uma comunicação interna eficaz diante de um público tão heterogêneo, e ao mesmo tempo, com tantos valores em comum?

Mais cedo ou mais tarde, a comunicação interna terá que encontrar essas respostas. Talvez elas surjam naturalmente, diante de desafios ou necessidades da própria empresa. Talvez precisem ser testadas, com riscos de agradar a uns e desagradar a outros, pois o desconhecido sempre provoca reações adversas. Para minimizar esses riscos, a equipe de comunicação, em conjunto com outras áreas, como o Setor de Gestão de Pessoas, precisa aprofundar o conhecimento sobre a cultura organizacional da Unidade. Com essa fundamentação, aumentam as chances de implementar mudanças harmônicas e tranquilas, que venham a contribuir com o desenvolvimento da empresa, com o crescimento profissional e pessoal dos trabalhadores e com a manutenção de um clima organizacional cada vez mais favorável.

## Referências

ANDERSON, C. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CÉSAR, M. R.V. C. Comunicação e cultura organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.125-137.

FARIA, A. M. de F. Imprensa e Organizações. In: DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2008. p. 161-166.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> . Acesso em: 4 nov.2009.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico da comunicação. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.107-123.

MATOS, G. G. de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

NOVELLI, Ana L. R. Pesquisa de opinião. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 164-179.