

**UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA
REGIÃO DO PANTANAL – UNIDERP**

LUÍZA HELENA HADDAD COUTINHO

**DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA
AGÊNCIA ESTADUAL DE DEFESA SANITÁRIA ANIMAL E
VEGETAL (IAGRO), BUSCANDO UM CONTEXTO DE
COMUNICAÇÃO INTEGRADA**



CAMPO GRANDE - MS

2006

LUÍZA HELENA HADDAD COUTINHO

**DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA
AGÊNCIA ESTADUAL DE DEFESA SANITÁRIA ANIMAL E
VEGETAL (IAGRO), BUSCANDO UM CONTEXTO DE
COMUNICAÇÃO INTEGRADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em nível de Mestrado Profissionalizante em Produção e Gestão Agroindustrial da Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial.

Comitê de Orientação:
Prof. Dr. Luiz Eustáquio L. Pinheiro - Orientador
Prof. Dr. Gete Ottaño da Rosa
Profa. Dra. Andréa Ferraz Fernandez

CAMPO GRANDE - MS

2006

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UNIDERP

C652d

Coutinho, Luíza Helena Haddad.

Diagnóstico do processo de comunicação interna da Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal - IAGRO, buscando um contexto de comunicação integrada / Luíza Helena Haddad Coutinho. -- Campo Grande, 2006.

62 f.: il.

Dissertação (mestrado) - Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, 2006.

“Orientação: Prof. Dr. Luiz Eustáquio L. Pinheiro”.

1. Comunicação interna 2. Cultura organizacional 3. Problemas no fluxo de comunicação 4. IAGRO – Mato Grosso do Sul I. Título.

CDD 21.ed. 658.45
302.25

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidata: **Luiza Helena Haddad Coutinho**

Dissertação defendida e aprovada em 12 de dezembro de 2006 pela Banca Examinadora:

Prof. Doutor **Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro (Orientador)**

Prof. Doutora **Maria Augusta de Castilho (UCDB)**

Prof. Doutor **Gete Ottaño da Rosa (UNIDERP)**

**Prof. Doutor Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Produção e Gestão Agroindustrial**

**Prof. Doutor Raysildo Barbosa Lôbo
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIDERP**

Ao meu esposo Fernando Monteiro Velasques, pelo espírito de companheirismo, paciência, compreensão e apoio em todos os momentos, que contribuiu fundamentalmente para a concretização deste objetivo que hoje se realiza.

Aos meus filhos, Fernando Henrique, Arthur e Leniza, que representam a minha alegria de viver; que este trabalho possa inspirar-lhes entusiasmo e otimismo na realização de suas metas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me reservou este momento de glória e felicidade, que representa uma grande benção em minha vida.

Aos meus pais, que lutaram muito para custearem os meus estudos até o nível superior e à minha irmã Giselle e esposo, pela torcida de sempre.

Ao meu sogro e sogra, que sempre estiveram presentes em todos os momentos de nossas vidas e que os considero meus “segundos pais”.

Ao Prof. Dr. Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro, pela prestimosa atenção, dedicação e orientação, que me ensinaram a buscar com obstinação a inovação constante em todas as atividades que realizo.

Ao Prof. Dr. Gete Ottaño da Rosa, pela amizade, incentivo e oportunidade que me proporcionou ao longo deste caminho que hoje se concretiza. Agradeço também o carinho, a paciência e a dedicação, que foram muito importantes em todos os momentos.

Aos professores e funcionários do curso, por todos os ensinamentos, dedicação e lições de vida, meus sinceros agradecimentos.

Aos colegas do curso, pelo companheirismo, amizade e oportunidade de convivência, em especial ao nosso grupo de estudo, composto pelos colegas Aldo, Sebastião do Canto, Daniela, Tancredo, Walberto e Gelson, que nos renderam entre os estudos, centenas de boas risadas.

Aos demais colegas mestrandos e funcionários da IAGRO, Vera Lúcia, Marise, Márcio, Abner, Cláudio e Rodrigo, pela convivência harmoniosa, cordial e alegre.

Aos funcionários da IAGRO, pela colaboração valiosa que contribuiu para a realização deste trabalho, que motivou a esta reflexão.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REVISÃO E LITERATURA.....	12
2.1 Conceitos de Comunicação.....	12
2.1.1 Comunicação e relacionamento.....	12
2.1.2 Retroalimentação no processo de comunicação.....	13
2.1.3 A comunicação organizacional.....	13
2.1.4 A comunicação interna.....	17
2.2 Liderança.....	19
2.3 Cultura Organizacional.....	20
2.4. Caracterização da Instituição IAGRO.....	21
2.4.1 Da finalidade.....	22
2.4.2 Da infra-estrutura.....	23
2.4.3 Do quadro de pessoal.....	25
2.4.4 Do Conselho Estadual de Saúde Animal.....	26
2.4.5 Ações de comunicação em educação sanitária institucional.....	26
2.4.6 Ações de comunicação em recursos humanos institucional.....	29
3 MATERIAL E MÉTODOS.....	31
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	33
4.1 Perfil Técnico-Econômico dos Entrevistados.....	33
4.2 Localização dos Entrevistados.....	33
4.3 Idade dos Entrevistados.....	35
4.4 Agilidade da Comunicação.....	35
4.5 Confiabilidade.....	36
4.6 Clareza das Informações.....	38
4.7 Recebimento de Informações da Unidade Central.....	40
4.8 Quantitativo de Participação em Cursos nos Últimos Cinco Anos.....	41
4.9 Contribuição dos Cursos para a Melhoria do Desempenho nas Atividades Desenvolvidas.....	44
4.10 Qualidade da Comunicação.....	45
4.11 Nível de Conhecimento Quanto à Visão, Missão e Objetivos da Organização.....	47

4.12 Índice de Avaliação Quanto ao Sentimento de Orgulho de ser Funcionário da IAGRO.....	48
4.13 Avaliação Quanto ao Recebimento de Informações sobre os Principais Acontecimentos da Empresa.....	50
4.14 Classificação da Comunicação Quanto à Transparência com a Diretoria.....	52
4.15 Comunicação IAGRO/CESA.....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
6 CONCLUSÕES.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
APÊNDICE.....	61
APÊNDICE A – Questionário de Avaliação.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo de Comunicação Integrada.....	16
Figura 2.	Organograma funcional da Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO).....	22
Figura 3.	Mapa da divisão administrativa da IAGRO (10 Regionais e 78 escritórios locais).....	24
Figura 4.	Classificação quanto à idade dos funcionários.....	35
Figura 5.	Classificação quanto à agilidade da comunicação.....	36
Figura 6.	Classificação quanto ao grau de confiabilidade da comunicação.	37
Figura 7.	Classificação quanto à clareza das informações.....	39
Figura 8.	Grau de dificuldade na obtenção das informações.....	41
Figura 9.	Quantitativo de cursos oferecidos pela IAGRO aos funcionários.	42
Figura 10.	Grau de contribuição dos cursos para a melhoria do desempenho profissional.....	44
Figura 11.	Classificação quanto à qualidade da comunicação.....	45
Figura 12.	Avaliação do grau de conhecimento quanto à missão e aos objetivos da empresa.....	47
Figura 13.	Índice de avaliação quanto ao sentimento de orgulho de ser funcionário da IAGRO.....	48
Figura 14.	Avaliação quanto ao recebimento de informações sobre os principais acontecimentos da empresa.....	50

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.	Recursos humanos da IAGRO – Setembro/2006.....	25
TABELA 2.	Levantamento sobre a identificação dos entrevistados.....	34
TABELA 3.	Levantamento sobre a localização dos funcionários, quanto à lotação.....	34
TABELA 4.	Amostras indicativas por escritório, quanto ao grau de confiabilidade da comunicação.....	38
TABELA 5.	Amostras indicativas por escritório, quanto à clareza das informações.....	40
TABELA 6.	Amostras indicativas por escritório, referentes à quantidade de cursos oferecidos a cada funcionário.....	42
TABELA 7.	Amostras indicativas por cargo, quanto à quantidade de cursos que participou nos últimos cinco anos.....	43
TABELA 8.	Amostras indicativas por escritório, quanto à qualidade da comunicação.....	46
TABELA 9.	Dificuldades encontradas com maior frequência no ambiente de trabalho.....	49
TABELA 10.	Amostras indicativas por escritório, referente à avaliação quanto ao recebimento de informações sobre os principais acontecimentos da empresa.....	51
TABELA 11.	Classificação da comunicação quanto à transparência com a diretoria.....	52

RESUMO

Este trabalho refere-se a um estudo de caso, cujo objetivo foi analisar o sistema de comunicação da Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO), enfocando de forma preferencial o público interno da referida instituição, a fim de diagnosticar problemas de comunicação que são observados cotidianamente na Agência. Como metodologia de pesquisa foi utilizada a aplicação de questionários, que foram distribuídos aos funcionários das unidades da capital e interior do Estado e posteriormente, processados e analisados pelo programa *Sphinx Léxica*, com 200 servidores. A amostra foi selecionada aleatoriamente de um universo de setecentos e quarenta e dois funcionários, visando a realizar um diagnóstico do fluxo da comunicação interna da Agência, obter informações sobre a motivação dos funcionários quanto ao desempenho de suas atividades diárias, bem como propor mudanças que possam melhorar o clima organizacional e alcançar os objetivos e metas da instituição. Foram igualmente submetidos questionários aos Conselheiros do Conselho Estadual de Saúde Animal, que são os representantes das entidades das áreas de produção, ensino superior e pesquisa e que as funções desempenhadas junto ao conselho, são consideradas relevantes ao Estado de Mato Grosso do Sul. Os resultados desta pesquisa comprovam as necessidades de mudanças na Comunicação Interna da Agência e identificam inúmeros problemas com aspectos à comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: Problemas no fluxo de comunicação. Comunicação organizacional. IAGRO. Mato Grosso do Sul.

ABSTRACT

This work is about a study of case, in which the main goal was to study the communication system of the Agencia Estadual de Defesa Sanitaria Animal e Vegetal, the preferential focus was to the internal public of the referred institution, in order to diagnose communications problems that are routinely observed in the Agency. As research methodology was utilized the application of questionnaire, that was distributed to employers of the capital and also to the interior of the state of Mato Grosso do Sul and posteriorly, analyzed through the Sphinx Lexica program. We got 200 answers from an universe of 742 employers in the entire state. The goals of this work were to get informations about the flux of internal communication in the IAGRO, to know the degree of satisfaction of the IAGRO's employers and to propose changes that would improve the employers motivations and also to accomplish the objectives and goals of the institution. It was also submitted a questionnaire to the members of Board of state animal sanitation, who are the representatives of areas such: Universitys, Production and Research Institutions. The results of this research clearly indicate the need of changes in the agency internal communication system and also, various problems related to communication were identified.

KEY-WORDS: Flux communications problems. Organizational communication. IAGRO. Mato Grosso do Sul.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é parte de um contrato estabelecido entre a Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP) e a Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO), no ano de 2005, durante a administração do Prof. Dr. Gete Ottaño da Rosa e que tinha como objetivo qualificar em nível de mestrado, técnicos da IAGRO. O programa da UNIDERP selecionou 11 profissionais que estão desenvolvendo seus trabalhos junto à UNIDERP e como não houve continuidade ao respectivo contrato no ano de 2006, espera-se que, com o resultado deste trabalho e dos demais trabalhos que também estão sendo apresentados pelos mestrandos funcionários da IAGRO, possa o contrato ser novamente formalizado, dando seqüência às expectativas iniciais de dar oportunidade aos servidores de estarem especializando-se em suas respectivas áreas e oportunizar a IAGRO, na obtenção da garantia de qualidade aos serviços prestados.

A comunicação interna nas organizações tem sido bastante discutida com referência a sua importância no cotidiano das empresas. Ela permite estabelecer canais que possibilitem o relacionamento transparente e ágil da direção com o público interno, mantendo, assim, uma imagem positiva e um clima adequado na empresa. De acordo com Marchiori (2004), é necessário que as empresas estejam preparadas para enfrentar novos desafios, agindo de forma estratégica para que a comunicação seja efetiva. Assim sendo, torna-se fundamental que os administradores entendam as atitudes e valores de cada um de seus públicos para que, dessa forma, possam atingir os objetivos institucionais.

Neste contexto, o público interno deve ser considerado um alvo principal da organização porque, embora não viva para este público, também não subsiste sem ele. Portanto, é um público que merece e deve ser valorizado. Para tanto, a

comunicação por ser um instrumento muito importante a ser trabalhado em todas as áreas da instituição, deve contar com equipes profissionalizadas e com a estrutura necessária capazes de fazer as mediações entre os diferentes públicos.

A IAGRO, alvo desta pesquisa, está presente em 77 municípios do Estado, estruturado em escritórios locais de atendimento aos produtores rurais, sendo que em muitos deles já foi sinalizada certa insatisfação com referência ao modelo de comunicação existente. Tal insatisfação tem potencial para gerar um ambiente de trabalho que opera sem eficácia profissional, uma vez que os valores como credibilidade, transparência, integração, diálogo, ficam comprometidos.

O desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar os fatores de interferências no processo de comunicação interna da IAGRO, identificando as barreiras mais comuns existentes e os meios de como torná-la mais eficaz dentro da instituição. A partir do diagnóstico, também se objetivou a propor ações que resultem em maior qualidade no desempenho profissional dos funcionários e, conseqüentemente, resultando numa melhoria na prestação de serviço do órgão.

Espero que este trabalho possa ser útil para a compreensão do atual sistema de comunicação na IAGRO e, assim, consubstancie-se em um instrumento que enriqueça as idéias em torno das mudanças a serem sugeridas e definidas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceitos de Comunicação

2.1.1 Comunicação e relacionamento

Quaisquer que sejam os produtos ou serviço que a empresa forneça, todos operam no ramo de relacionamento. Conforme descreveu Hunter (2006), as empresas saudáveis mantêm relacionamentos saudáveis entre todos os públicos da organização. A recíproca é verdadeira: relações sadias, negócios lucrativos; relações ruins, negócios péssimos.

Wilson Bueno (2003) considerou que a comunicação deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, passando a constituir-se em processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. É na proposta diferencial de comunicação de relacionamentos que uma organização pode intensificar suas ações. Há necessidade da construção de relacionamentos que sejam efetivos, o que exige o comprometimento tanto dos públicos quanto da organização.

As empresas não são simples recipientes nos quais as atividades de comunicação ocorrem sem planejamento das ações. Ela deve ser assumida como estratégica, sendo ágil, qualificada, transparente, democrática e ética, desempenhando um papel fundamental na organização (BUENO, 2003).

2.1.2 Retroalimentação no processo de comunicação

Quem se propõe a comunicar precisa conhecer quem é o seu público-alvo e saber utilizar as palavras adequadas para aquele público. Quem desconhecer essas circunstâncias pode não atingir os objetivos propostos. Deve-se, portanto, sempre buscar a reação do público, a fim de obter o *feedback*. É preciso sempre estar atento às respostas do público, após um trabalho realizado em comunicação. São essas respostas que permitirão as mudanças necessárias, que por muitas vezes, são indispensáveis. Sem o feedback é muito difícil avaliar se uma mensagem foi recebida, pois ele fornece informações valiosas sobre o que está sendo comunicado e a eficácia com que está sendo comunicado (DRUBIN, 2001).

De acordo com Montana (2003), o *feedback* é crucial para o emissor da mensagem, visto que ele pode obter um valioso insight ao observar a maneira como a mensagem está sendo recebida. O autor exemplifica a situação de um gerente que ao enviar uma mensagem favorável a seu funcionário e perceber que este recebeu a mensagem negativamente, concluindo então, que a intenção original da mensagem foi distorcida.

Nenhum tipo de comunicação se realiza adequadamente se não houver *feedback*, visto que é ele que vai manter a interação entre os interlocutores.

2.1.3 A Comunicação organizacional

Para melhor definição sobre a importância da comunicação interna na instituição, é muito importante entender como a comunicação passou a ser um fator estratégico nas organizações, ou seja, em que determinado momento a comunicação organizacional passou a ser imprescindível para qualquer empresa que deseja obter sucesso nos negócios que realiza.

A comunicação organizacional teve seu desenvolvimento no Brasil já na época da industrialização do país, quando nascia uma sociedade civil mais organizada e cada vez mais consciente de seus direitos e deveres, fortalecida por um novo espírito de cidadania, lembra Torquato (2004). Desde a década de 60, as organizações já tinham a preocupação quanto ao bem-estar dos empregados, dizendo a eles que deveriam se orgulhar do lugar em que trabalhavam e na década de 70, houve um surto de modernização, causado pela chegada das empresas multinacionais e com isso, a necessidade de se buscar a integração interna. Maximiano (1997) destaca que foi nessa década que o modelo de comunicação organizacional foi gradativamente incorporado pela indústria automobilística japonesa e mais tarde, em 1980, veio a exercer forte influência em empresas ocidentais e européias, época de transição para a democracia no Brasil e a necessidade de novos agentes com poder de influenciar o andamento dos negócios, conclui o autor.

Foram as empresas japonesas que trouxeram esse novo modelo de comunicação organizacional, que ficou conhecido como modelo de sistema japonês de administração. A partir dos anos 90, a comunicação organizacional já era considerada uma ferramenta fundamental para a sobrevivência e sucesso dos negócios, sendo então valorizada em todo o seu contexto.

Chiavenato (1997) destacou a comunicação organizacional como uma atividade administrativa que possui dois principais propósitos como fornecer informações e possuir compreensão necessária a proporcionar às pessoas, meios e atitudes necessárias à promoção da motivação, cooperação e satisfação.

Para Riel (1995) a comunicação organizacional engloba todas as formas de comunicação na empresa, que são utilizadas para relacionar-se e interagir com seus públicos. Na concepção de Kunsch (1997), a comunicação organizacional é um modelo administrativo de comunicação que busca atender às necessidades funcionais e relacionais, a partir da junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação administrativa e da comunicação interna.

É muito importante para a organização que as atividades de comunicação sejam trabalhadas de forma integrada, ou seja, que as comunicações interna e externa sejam vinculadas a uma única área dentro da organização. Torquato (2004) faz referência a essa teoria, quando relata que as publicações externas, as campanhas, os projetos de identidade externa, não podem abandonar aspectos da cultura interna.

Kunsch (2003) ainda ressaltou que a comunicação integrada estabelece uma política global para a instituição. A autora definiu comunicação integrada como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Para a autora, não se pode isolar a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a administrativa e a interna. É necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada.

Nesse sentido, Miguel Jorge (2004) também considerou que a comunicação deve integrar e coordenar todas as funções e atividades inerentes, sem estar subordinada a outras áreas, posto que impediria o trabalho estratégico mais amplo, enfraquecendo seu poder político e de decisão, dificultando a interação com as demais áreas da organização. Neves (2000), afirma que existe apenas uma forma de se comunicar, que é a integrada, defendendo que só assim ela será sinérgica.

Favaretto (2003) acredita que a decisão da localização da comunicação interna está entre as opções mais prováveis nos setores de Recursos Humanos, Marketing, Comunicação Corporativa e Presidência e essa localização deve ser pensada em função de vários fatores, como estrutura da empresa, prioridade que dá à comunicação, cultura e outros. Nessas circunstâncias, segundo o autor, todos esses fatores indicarão onde seria mais provável a localização da Comunicação Interna.

Kunsch (2003) confirmou essa teoria descrevendo que só com o planejamento estratégico da comunicação integrada será possível direcionar com eficiência e eficácia as ações comunicativas das organizações. A autora citou, também, que no Brasil, apesar de uma grande maioria das organizações já haver

despertado para a importância de um sistema organizado de comunicação, nem todas o adotam na prática.

A autora esclareceu, que ainda encontram-se muitas organizações privadas, públicas, entidades de classe, organizações não-governamentais (ONGs) etc. fazendo comunicação parcial, fragmentada, contando somente com uma assessoria de imprensa, sem a preocupação de estabelecer uma política global de comunicação, sem uma proposta definida de comunicação para seus públicos. Formulou, então, um esquema explicativo sobre a comunicação integrada, na qual coloca a comunicação organizacional interligada com a institucional, mercadológica, interna e administrativa, colocando todas sob a mesma gestão ou direção de comunicação (Figura 1).

Essa estrutura de Comunicação Integrada proposta por Kunsch (2003), disponibilizada na Figura 1, representa uma visão sistêmica do modelo de comunicação a ser estruturado na IAGRO, com a finalidade de adequar todas as atividades de Comunicação em um único espaço, fomentando a interação contínua e permanente na instituição.



Figura 1. Modelo Comunicação Integrada.

Fonte: KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003. (Coleção Novas Buscas em Comunicação, 69).

2.1.4 A comunicação interna

Sendo o foco deste trabalho o sistema de comunicação interna da IAGRO, faz-se necessário definir o seu papel na instituição. Como já sabemos, é importante que ela esteja inserida de forma integrada com a comunicação administrativa, mercadológica e institucional, ou seja, todas sob a mesma gestão ou direção de comunicação, explica Kunsch (2003).

Hoje, tem-se a oportunidade de ver que os funcionários são as peças e combustíveis de uma organização e as empresas que os valorizam estão em vantagem competitiva, tendo em vista que esse público tornou-se um diferencial dentro das organizações.

Bueno (2003), analisa que o mercado está passando por um processo de renovação e as organizações que desejam permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos.

Assim, se uma empresa pretende agregar valor aos serviços que realiza, deve valorizar aquele que participa ativamente do cotidiano da empresa, ou seja, o público interno, também citado por Marchiori (2004), que ressalta que o sucesso de uma empresa começa primeiro em instância interna, por meio das habilidades de comunicação de que disponha e o envolvimento efetivo tanto da alta administração, como de todos os seus funcionários.

Dessa forma, conforme postulou Kunsch (2003), a comunicação interna deve ser um setor planejado, com seus objetivos bem definidos, que viabilize toda a interação possível entre a organização e seus empregados. Essa comunicação deverá ser pensada, planejada e avaliada de forma constante, evitando que ela ocorra de forma fortuita. A autora complementa que à medida que a comunicação interna se desenvolve no conjunto da comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas e programas de ação voltados prioritariamente para o público interno, inclinar-se-á a ser mais eficiente e eficaz.

Aquino (2004) ressalta que o grande segredo da comunicação consiste em saber analisar o perfil das relações afetivas, emocionais e profissionais entre a empresa e seu cliente (interno ou externo).

Para o autor, a organização que valoriza e motiva seus funcionários por meio de um bom sistema de comunicação interna, acaba obtendo retorno positivo no que concerne ao grau de comprometimento para com a empresa. Esse grande segredo da comunicação citado pelo autor, ratifica as idéias de Bueno (2003) que justificou ser preciso assumir a comunicação como inteligência empresarial, não podendo fazer concessão ao improvisado.

Assim sendo, a comunicação deve, ainda, apoiar-se em metodologias, pesquisas, desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações. Conseqüentemente, segundo os dois autores, saber analisar as relações afetivas, emocionais e profissionais entre a empresa e seu cliente, é utilizar-se de inteligência empresarial, saber analisar as necessidades primordiais do funcionário, portanto, ouvir e saber ler opiniões, fornecendo e utilizando as informações adequadas no momento certo.

Salles (2004) destacou que a principal responsabilidade do executivo é estabelecer uma visão empresarial clara e concisa e, depois, comunicá-la com dinamismo à sua equipe. O diálogo, então, torna-se fundamental em todo o processo comunicacional, assim como a transparência das ações, para que a credibilidade no executivo não seja denegrida.

Segundo Hunter (2006), a construção de uma comunidade consiste na criação de um ambiente saudável, onde as pessoas possam viver e trabalhar sem barreiras e distrações desnecessárias. Ainda, segundo o autor, muitas empresas conseguem criar um ambiente em que as diferenças são superadas em nome de um objetivo comum. As barreiras sugam a energia positiva das pessoas e da empresa. Assinalou também que uma comunidade não é um lugar sem conflitos e o interessante é transformá-la num local, onde os conflitos são solucionados e os participantes aprendam a não evitar as divergências, mas a ter respeito, escutar e ser positivo uns com os outros.

Também, conforme Hunter (2006), construir uma comunidade é como construir um lugar em que as pessoas se sentem “seguras” para ser o que são, em que ficam livres para empenhar toda a sua energia e recursos em coisas grandiosas. Em outras palavras, o funcionário deve sentir que a empresa é o melhor local para se trabalhar.

A comunicação interna deve ser assumida como uma atividade preponderante dentro da organização, sendo um importante instrumento que a empresa precisa priorizar, implementando ações por meio de planejamento estratégico, visando a alcançar o sucesso do negócio. E, ao mesmo tempo em que necessita ser planejada, também necessita ser mensurada a sua eficácia.

2.2 Liderança

Hunter (2006) definiu liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, significando que liderança não é sinônimo de gerência, mas de influência. Liderar, então, conota conquistar as pessoas, envolvê-las de forma a colocarem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. O autor acrescentou que pessoas não são gerenciadas, mas sim lideradas.

Deve-se considerar que o estilo de comunicação de uma empresa é estabelecido de acordo com o estilo de liderança que ela possui. Portanto, o líder influencia substancialmente na imagem de comunicação positiva ou negativa do órgão.

Outro ponto que merece destaque refere-se ao recente livro intitulado “Como se tornar um líder servidor” (HUNTER, 2006) em que o autor acrescentou que todos os funcionários agregam valor à organização e, portanto, necessitam ser valorizados e quem deseja se tornar um líder eficaz deve primeiramente superar problemas do “eu primeiro”. É preciso amadurecer-se, considerar a necessidades das outras pessoas como as mais importantes na escala de prioridades. O autor citou também a razão pela qual o serviço militar dos Estados Unidos, os soldados sempre comem primeiro, antes dos oficiais. Finalmente,

acrescenta que um verdadeiro líder concede respeito, opta por tratar todas as pessoas como importantes, mesmo quando se comportam mal ou não fazem por merecer.

Ainda sobre a questão de liderança, conforme leituras e observações das obras pesquisadas, não basta apenas conhecer o significado de liderança para implementá-la, considerando que isso não é algo que se aprende por meio da inteligência. Não basta participar de um treinamento sobre liderança para, então, aprender como desenvolver essa habilidade. Hunter (2006) descreveu uma frase da obra de Goleman que diz que a inteligência emocional, o desenvolvimento de habilidades de liderança ou mesmo de caráter, não se aprende da mesma forma como se faz com as habilidades técnicas ou analíticas, como álgebra, física, mecânica de carros ou como usar o Excel. Basicamente, liderança requer muito mais do que isso, pois fala ao consciente emocional.

Para Hunter (2006), os avanços na neurociência mostram claramente que a parte emocional do cérebro, a área em que o caráter é desenvolvido, aprende de modo diferente da área do pensamento. Mais precisamente, as habilidades de inteligência emocional são desenvolvidas em uma região do cérebro chamada sistema límbico, região esta que controla os impulsos, motivações e instintos. Já as habilidades técnicas e analíticas são aprendidas no neocórtex, que corresponde a parte do cérebro capaz de aprender a lógica e os conceitos.

O autor concluiu que as habilidades de liderança são desenvolvidas pela combinação do conhecimento e com as ações necessárias para se tornar eficiente. Uma boa exemplificação desse conceito é sobre como se aprende a nadar. Com certeza não se aprende a nadar lendo um livro. Você pode aprender as questões técnicas de como se comportar quando estiver nadando, mas terá que treinar todos os dias, pois assim como a liderança, é uma habilidade que precisa ser aprendida, desenvolvida e refinada ao longo do tempo, conclui o autor.

2.3 Cultura Organizacional

Denomina-se cultura o conjunto de regras, valores, normas, comportamentos, presentes no ambiente de trabalho, que contribuem para definir

a identidade de uma organização, auxiliando a interação entre os membros da organização.

De acordo com Gomes (1999), a cultura organizacional é construída ao longo do tempo, passando a ser a mente da organização, a crença comum que se refletem nas tradições e nos hábitos, representando a força vital da organização, a alma de seu corpo físico, a qual não existiria sem as pessoas.

Mathias (1996) relatou que a cultura de uma organização é o conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra, permitindo entender como uma organização funciona. Enfim, a cultura é a personalidade, a identidade de uma empresa e não observar as respectivas simbologias estar-se-ia desconsiderando a sua essência.

Alguns exemplos de manifestações de cultura são os valores, princípios, conhecimentos, tabus, crenças, estilos, normas morais, tradições, usos e costumes, convenções sociais, protocolos, regras de etiqueta, estereótipos, clichês, preconceitos, imagens, mitos e lendas, dogmas, superstições e fetiches, entre outros elementos.

2.4 Caracterização da Instituição IAGRO

A Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal é uma autarquia, e sua criação ocorreu em 1º de janeiro de 1979, por meio do Decreto-Lei nº 9. Denominava-se Departamento de Inspeção e Defesa Agropecuária (IAGRO), sendo alterada para Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO) na data de 26 de outubro de 2000.

Conforme decisão conjunta entre dirigentes e funcionários, ficou mantida a logomarca IAGRO, com a finalidade de permanecer o referencial informativo que já representava a respectiva marca tanto nacional como internacionalmente.

Desde a criação da IAGRO, significativas mudanças foram realizadas em seu organograma, e, ainda encontra-se em fase de aprovação na Secretaria de Gestão Pública (SEGES) uma nova composição da estrutura organizacional do Órgão.

Para atender os princípios legais da Agência e visando à maximização de suas atividades fins, a estrutura organizacional atual está representada na Figura 2.

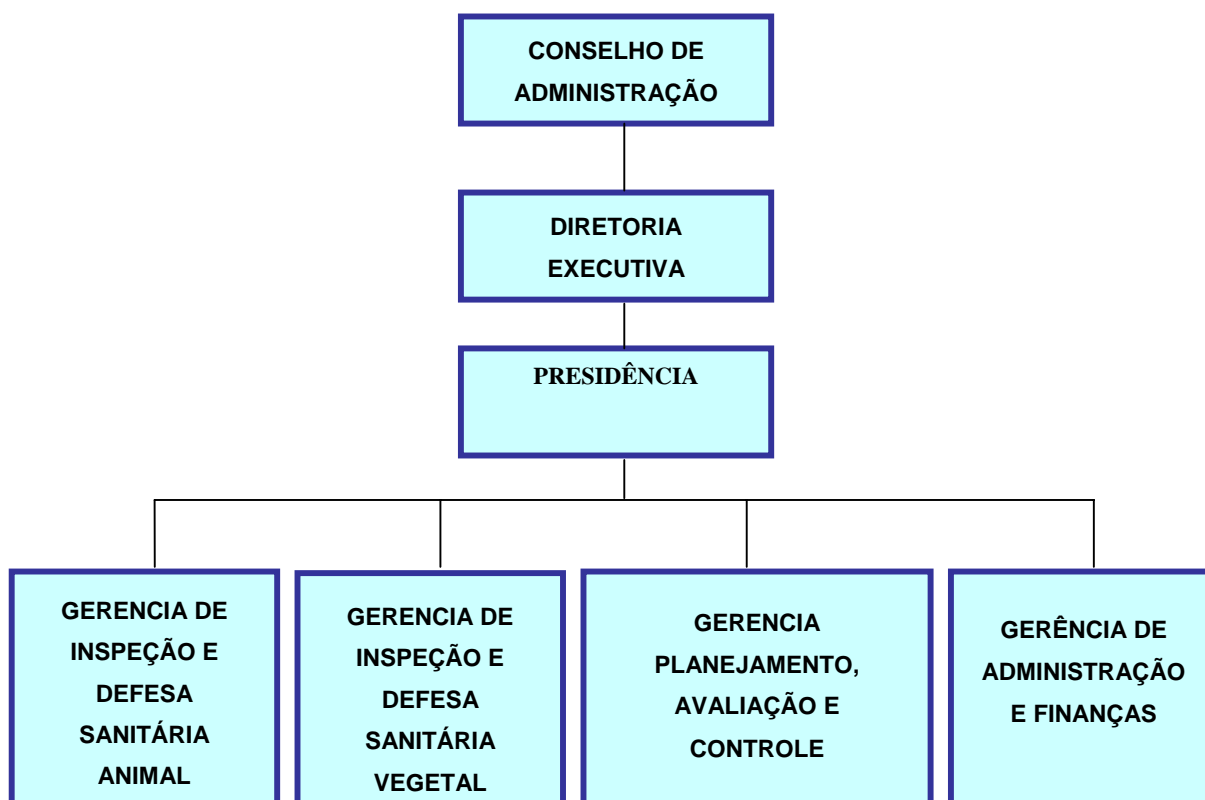


Figura 2. Organograma funcional da Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO).

Fonte: IAGRO–MS (2004).

2.4.1 Da finalidade

O Decreto N° 11.716 com data de 03 de novembro de 2004, que aprovou a estrutura básica e a composição dos cargos da IAGRO, define a finalidade da Agência como “promover, manter e recuperar a saúde animal e vegetal, a

qualidade de seus produtos e subprodutos, por meio de defesa sanitária animal e vegetal, o controle, a fiscalização e a inspeção dos produtos e subprodutos de origem agropecuária, a fiscalização dos insumos agropecuários e das atividades de biossegurança, para assegurar a saúde humana”.

Ainda, de acordo com o Decreto N.º 11.716/2004, A IAGRO está constituída na autoridade de defesa agropecuária do Estado de Mato Grosso do Sul “priorizando a promoção, manutenção e recuperação da saúde dos animais e vegetais e dos aspectos qualitativos dos produtos agropecuários deles derivados, em especial aos atributos de inocuidade, com atividades preventivas pela qualidade e pela defesa dos direitos difusos do consumidor, sendo-lhe assegurada as demais prerrogativas, necessárias ao exercício adequado de suas atribuições”. Nesse contexto, percebe-se a importância das atividades de educação sanitária da instituição, fundamentais para orientar a comunidade em geral (dona de casa, produtor rural e outros), da importância de vacinar os animais de sua propriedade, de acordo com as normas exigidas, objetivando a prevenção de inúmeras doenças, da importância de se consumir alimentos inspecionados, que são seguros à saúde, tem garantia de origem e seguem os padrões de qualidade exigidos.

Portanto, o papel da educação sanitária na IAGRO representa uma defesa sanitária de qualidade, com produtos e subprodutos de origem animal e vegetal saudáveis, e conseqüentemente, a conquista de mercados externos mais exigentes e que melhor remuneram nossos produtos.

2.4.2 Da infra-estrutura

A IAGRO possui 80 (oitenta) escritórios locais e um escritório Central em Campo Grande (sede administrativa), para atender aos produtores rurais do Estado, incluindo os assentamentos rurais, as comunidades indígenas e aqueles da periferia dos grandes centros urbanos. Possui também laboratórios de diagnósticos de apoio às suas atividades e de prestação de serviços aos seus

usuários. Conta, ainda, com barreiras fixas e móveis, atuando nas áreas de defesa sanitária animal e vegetal, em pontos estratégicos do Estado.

A IAGRO está presente em 77 municípios do Estado. Estes, por necessidades do processo de gestão, estão agrupados em 10 unidades regionais, somando-se 80 escritórios locais (Figura 3).

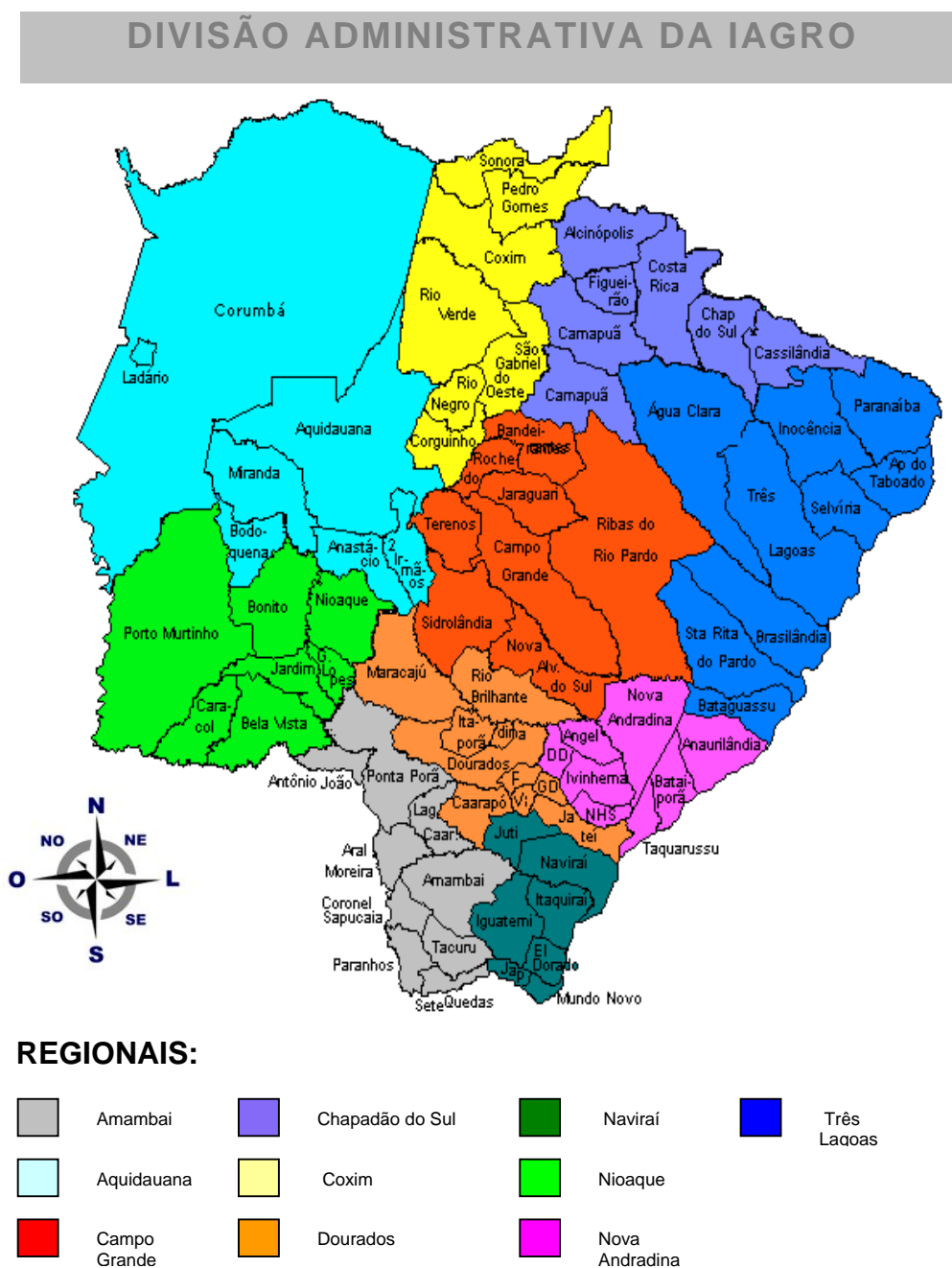


Figura 3. Mapa da divisão administrativa da IAGRO (10 Regionais e 80 escritórios locais).

Fonte: IAGRO – Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (2006)

2.4.3 Do quadro de pessoal

O quadro de pessoal de Recursos Humanos da IAGRO tem crescido em busca da melhor condução da sanidade animal e vegetal, maximizando o atendimento dos seus clientes. A IAGRO tem realizado concursos públicos com a finalidade de suprir as necessidades da instituição.

Ressalta-se ainda que, os dois municípios que não estão preenchidos com Médicos Veterinários possuem atendimento indireto de técnicos de municípios mais próximos. Totalizam-se 742 funcionários, distribuídos conforme Tabela 1.

TABELA 1. Recursos humanos da IAGRO – Setembro/2006

Ocupação	Concursados	Disposição do órgão	Total
Médicos Veterinários	194	2	196
Engenheiro Agrônomo	51	-	51
Químico	2	-	2
Biólogo	3	-	3
Zootecnista	-	1	1
Agente Fiscal Agropecuários	136	-	136
Agente de Serviços Agropecuários	206	-	206
Auxiliar de Serviços Agropecuários	78	1	79
Gestor de Atividades Agropecuários	18	-	18
Agente Condutor / Motoristas	7	-	7
Procurador de entidades públicas	2	-	2
Técnico de Serviços Operacionais	2	-	2
Cargos Comissionados	39	-	39
Total	738	4	742

Fonte: IAGRO – Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal.

2.4.4 Do Conselho Estadual de Saúde Animal

O Conselho Estadual de Saúde Animal (CESA) da Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal foi criado pela Lei N 1953 de 9 de abril de 1999 e regulamentado pelo Decreto n 10.028 de 14 de agosto de 2000, que institui o Serviço de Defesa Sanitária Animal e Vegetal do Estado de Mato Grosso do Sul (RESOLUÇÃO CESA/IAGRO N.º 001/2000, de 7 de dezembro DE 2000).

Conforme Regimento Interno do CESA, o conselho é constituído de 11 membros, sendo 01 presidente, conforme disposto no Decreto 10.028/2000, artigo 32. Esses membros são representantes de entidades, universidades, empresas, entre outras, todas ligadas à área de produção e que contribuem para a melhoria do sistema de defesa do Estado de Mato Grosso do Sul. De acordo com o artigo 21 do respectivo Regimento Interno, as funções desempenhadas pelos representantes do CESA são consideradas relevantes ao Estado de Mato Grosso do Sul.

Por se tratar de grande representatividade no Estado e encontrar-se constituído na IAGRO, os trabalhos realizados pelo respectivo conselho tornam-se de grande importância, por isso necessitam receber um tratamento comunicacional adequado, condizentes com a sua importante finalidade dentro da instituição.

Devido ao processo de interação indispensável às atividades do Conselho Estadual de Saúde Animal com a IAGRO e visando conhecer o grau de satisfação dos conselheiros quanto ao sistema comunicacional na IAGRO, foram enviados questionários aos mesmos por meio de e-mail, que responderam as perguntas com muita presteza. Dos 11 conselheiros, sete responderam ao questionário.

2.4.5 Ações de comunicação em educação sanitária institucional

As atividades de educação sanitária da IAGRO são fundamentais nos serviços de defesa agropecuária, na medida que seu objetivo é orientar a comunidade em geral (dona de casa, produtor rural e outros), sobre prevenção de

doenças dos animais e vegetais, sobre a importância de se consumir alimentos inspecionados, que são seguros à saúde, tem garantia de origem e seguem os padrões de qualidade exigidos, enfim, o papel da educação sanitária na IAGRO representa uma defesa sanitária de qualidade, com produtos e subprodutos de origem animal e vegetal saudáveis, e conseqüentemente, a conquista de mercados externos mais exigentes e que melhor remuneram nossos produtos.

As ações de comunicação em Educação Sanitária visam dar suporte institucional às atividades desenvolvidas pela respectiva Unidade, e apesar da Comunicação não poder ser algo isolado de todo o composto da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização, sua eficácia sempre dependerá de um trabalho de equipe organizado, entre as áreas de comunicação, recursos humanos, educação sanitária, a diretoria e todos os servidores envolvidos.

É importante lembrar que as ações de comunicação em Educação Sanitária são ações voltadas aos públicos externos, enquanto que ações de comunicação em recursos humanos, são voltadas para o público interno da instituição.

A comunicação é uma atividade preponderantemente educativa, porque pressupõe o intercâmbio de experiências entre pessoas de gerações diferentes, ou de uma mesma geração, assegurando a renovação constante das experiências individuais, que se transformam em patrimônio coletivo (RESENDE, 1998). Segundo a autora, é por meio da comunicação que as pessoas relacionam-se e interagem, buscando atender as estratégias da organização e é por meio da educação que a instituição gera prevenção, ou seja, atua sobre o comportamento, promovendo mudanças de conduta.

De acordo com a mesma autora, quem recebe a comunicação tem uma experiência que transforma a sua própria natureza, quem a comunica, por sua vez, se muda ou se transforma no esforço para formular a sua própria experiência. Há, assim, uma troca, um mútuo dar e receber. Por isso, toda relação social realmente vivida é educativa para os que dela participam.

A comunicação em Educação Sanitária só se realiza efetivamente, na medida em que o público a quem ela se destina, internalizar a idéia (ou mensagem) e passar a adotá-la. O desafio, portanto, ao comunicador, enquanto educador sanitário, será o de que sua clientela (público-alvo) adote novos comportamentos, de acordo com os objetivos sanitários propostos, conclui a autora.

Para Rezende (1998), o educador sanitário primeiramente precisa conhecer bem o seu público-alvo em todos os aspectos, para saber entendê-lo, fazer empatia, colocando-se no lugar dele. Só assim, poderá o comunicador/educador adequar-se à realidade e propor técnicas compatíveis à sua missão. É preciso também se conhecer a cada dia para que possa superar suas deficiências e atingir os objetivos propostos.

Por exemplo, no que concerne à IAGRO, a Comunicação para a Educação Sanitária é muito importante, considerando-se que não se faz educação sanitária sem uma boa comunicação. Como exemplo, pode-se citar fato recente ocorrido durante o foco de febre aftosa no Conesul do Estado. A cidade de Mundo Novo dispunha de uma Rádio (FM Pantanal), com grande audiência na região. Entretanto, esse meio de comunicação não foi devidamente utilizado nas ações sanitárias desenvolvidas pelas equipes nas regiões abrangidas pelo foco, em especial pelo aparato de comunicação institucional nessas ações.

Um segundo exemplo, refere-se às excelentes campanhas de vacinação contra a febre aftosa no Estado, que atingem níveis próximos a 100% de vacinação em todo o Estado de Mato Grosso do Sul. Se o índice de vacinação é excelente, por que a febre aftosa entrou no Estado?

Pesquisas realizadas em assentamentos rurais comprovaram que as vacinas não estão sendo refrigeradas de forma adequada, ou seja, durante essas pesquisas foi identificado que as vacinas estavam sendo conservadas a 17°C e não poderiam passar de 8°C. Diante desse fato, fica a evidência de que muitos produtores estão vacinando água em seu rebanho, já que essas vacinas são frágeis à temperatura ambiente e facilmente perdem seu efeito e que os produtores rurais estão sendo comunicados sobre a importância da vacinação,

mas não estão sendo comunicados sobre como eles devem conservar essa vacina, até o momento de imunizar o seu rebanho. E enquanto essa comunicação não acontece, os produtores rurais acreditarão que estão vacinando seu rebanho corretamente.

Este é o momento de rever as ações realizadas em comunicação e educação sanitária, identificar os gargalos e empecilhos de inter-relacionamento entre os técnicos da IAGRO e o produtor rural, para a efetivação da boa comunicação. Nesse sentido, as ações de educação sanitária e comunicação são muito importantes para o órgão, já que propicia atender estrategicamente as necessidades dos diversos públicos externos da instituição.

2.4.6 Ações de comunicação em recursos humanos institucional

A área de recursos humanos da IAGRO executa suas atividades especificamente direcionadas a pessoal, ou seja, ao público interno da instituição. Essa área executa o processamento de folha de pagamento, diárias, administração de pessoal e outras atribuições relacionadas em Resolução datada de abril de 2005, que se destinava a aprovar o Regimento Interno da IAGRO, mas que não foi publicado em Diário Oficial.

No respectivo regimento, ainda consta como atribuição à área de recursos humanos, a elaboração de programas de treinamento e de qualificação de pessoal visando a satisfação do cliente, otimização das relações de trabalho e motivação dos servidores, bem como programar cursos específicos a todos os servidores da Agência, de acordo com as necessidades de trabalho da instituição.

As ações de comunicação em recursos humanos são muito importantes para a instituição porque visam dar suporte institucional às atividades desenvolvidas pela respectiva Unidade. Como já foi comentado anteriormente, apesar da comunicação interna não poder ser isolada de todo o composto da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização (KUNSCH, 2003), torna-se importante o trabalho de equipe entre essas três

áreas, que são as áreas de comunicação e recursos humanos, que darão suporte ao público interno e comunicação e educação sanitária, que darão suporte ao público externo da instituição.

A comunicação, em seu apoio à área de recursos humanos, poderá com certeza desenvolver um trabalho integrado, sem que uma área receba interferências nas particularidades da outra (KUNSCH, 2003).

3 MATERIAL E MÉTODOS

Para a realização deste trabalho optou-se pela metodologia de estudo de caso, que, segundo Leite e Pinheiro (2005), consiste em um estudo intensivo de um indivíduo, grupo de indivíduos, instituição, programa, empresa, fenômeno, situação ou questão contemporânea complexa, rigorosamente delimitada quanto ao objeto e ao tempo.

O trabalho foi precedido por levantamento histórico da Comunicação Interna na IAGRO, a fundamentação teórica baseou-se em estudos sobre comunicação organizacional, visando dar subsídios à discussão sobre o foco deste trabalho que é o público interno da IAGRO. Foi aplicado um questionário aos funcionários do Órgão, com o intuito de entender o ambiente de trabalho na qual prestam suas atividades diárias e conhecer as barreiras existentes que acabam por prejudicar o sistema de comunicação no Órgão.

Os dados obtidos por meio de questionário aplicado aos funcionários da IAGRO, foram constituídos sobre 200 observações, representando o universo de 30% do total de funcionários. Os questionários foram enviados a todas as unidades da IAGRO, na qual foi estipulada uma data para recebimento dos formulários, ou seja, um mês após a data de recebimento dos respectivos questionários, não sendo possível incluir os Escritórios Regionais de Dourados e Naviraí na presente pesquisa, posto que encaminharam os resultados posteriormente. Por esse motivo, finalizamos o levantamento quando totalizamos 200 observações.

Os dados utilizados na pesquisa foram colhidos de documentos (Regimento Interno do órgão, Portarias, Relatórios, análise de legislação pertinente, documentos técnicos, normativas, entre outros).

Os dados levantados no estudo quantitativo possibilitaram obter informações consistentes sobre o processo de comunicação adotado na IAGRO, e as informações constantes neste documento, foram processadas pelo sistema Sphinx Lexica e depois de analisados, embasaram as conclusões e recomendações do presente trabalho.

Com o objetivo de conhecer o grau de satisfação quanto às atividades realizadas pelo Conselho Estadual de Saúde Animal e avaliar se o sistema de integração IAGRO e CESA está contribuindo para a melhoria do sistema de defesa do Estado, foi também elaborado um questionário específico aos membros do respectivo Conselho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise de dados obtidos por meio da aplicação dos questionários, permitiu conhecer as expectativas dos funcionários, o ambiente de trabalho em que operam, ajudando a compreender, analisar e propor alternativas visando um ambiente de trabalho participativo, coeso, com dirigentes e funcionários engajados no mesmo esforço de visualizar a instituição como um todo, ou seja, como uma corrente cujos elos estejam sólidos e unidos.

4.1 Perfil Técnico-Econômico dos Entrevistados

Do total dos entrevistados percebe-se que a maior parte dos funcionários que se identificaram possui o cargo Fiscal Estadual Agropecuário. Na Tabela 2 todos os cargos existentes na IAGRO estão representados, porém, a maioria dos funcionários que responderam ao questionário possui o cargo de Fiscal Estadual Agropecuário.

4.2 Localização dos Entrevistados

Os questionários foram encaminhados a todas as Unidades Regionais da IAGRO (Tabela 3), porém, não foram computados os dados das Unidades Regionais de Dourados e Naviraí, tendo em vista que o recebimento aconteceu fora do prazo estipulado, que correspondia a um mês. Na Unidade Regional de Costa Rica somente um servidor encaminhou o questionário preenchido, portanto, está representado por um único servidor.

TABELA 2. Levantamento sobre a Identificação dos entrevistados

Cargo	Número de servidores	Total por cargo (%)
Fiscal Estadual Agropecuário	75	38,1
Gestor de Atividades Agropecuárias	6	3
Agente Fiscal Agropecuário	30	15,2
Auxiliar de Serviços Agropecuários	23	11,7
Agente de Serviços Agropecuários	53	26,9
Comissionado/Função de Confiança	10	5,1
Total	197	100

TABELA 3. Levantamento sobre a localização dos funcionários, quanto à lotação

Escritório	Número de servidores	Total por escritório (%)
Aquidauana	26	13,5
Amambaí	10	5,2
Campo Grande	40	20,7
Costa Rica	1	0,5
Coxim	15	7,8
Dourados	0	0
Escritório Central	25	13
Naviraí	0	0
Nioaque	21	10,9
Nova Andradina	19	9,8
Três Lagoas	36	18,7
Total	193	100

4.3 Idade dos Entrevistados

A Figura 4 mostra a classificação quanto à idade dos funcionários.

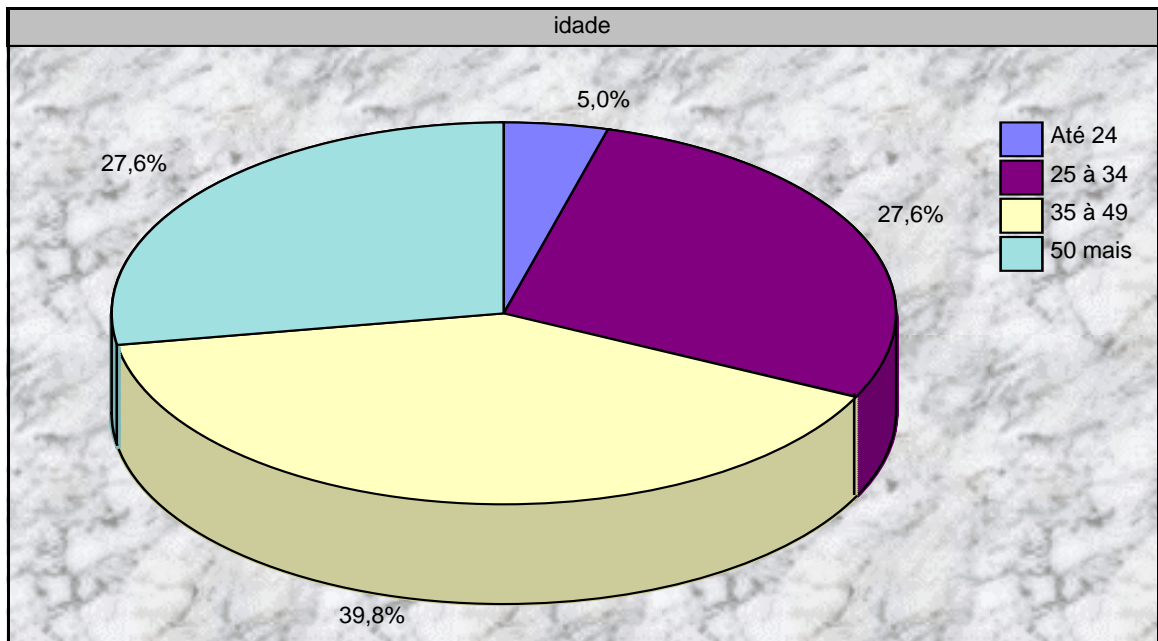


Figura 4. Classificação quanto à idade dos funcionários.

Estes resultados evidenciam a concentração etária na faixa dos 35 a 49 anos, porém parcela significativa de servidores possui mais de 50 anos, o que representa muitas aposentadorias em curto espaço de tempo.

4.4 Agilidade da Comunicação

Foi questionado junto aos funcionários o grau de agilidade da comunicação na IAGRO, visualizados na Figura 5. Os resultados mostram que os funcionários estão insatisfeitos quanto à agilidade da comunicação.

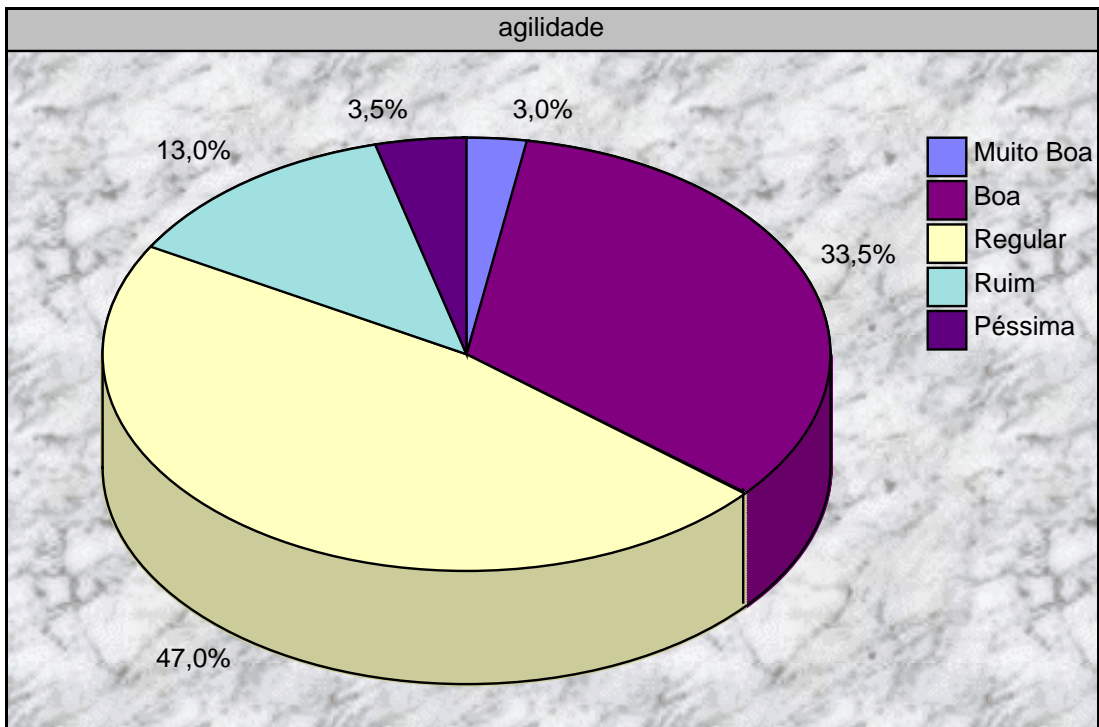


Figura 5. Classificação quanto à agilidade da comunicação.

Marchiori (2004) afirma a vital importância em manter relacionamentos abertos com o público interno e que as pessoas devem ser o foco central de atenção, sendo fundamental a criação de um ambiente interno em que a informação, o conhecimento e a competência devem fluir livremente para que exista comprometimento pessoal e auto-desenvolvimento.

Fornecer, obter e utilizar informações adequadas no momento certo, saber ouvir ou ler opiniões, bem como transmitir com precisão o pensamento, seja pela fala ou pela escrita, podem determinar o sucesso ou o fracasso do processo comunicacional.

4.5 Confiabilidade

Foi igualmente questionado junto aos funcionários o grau de confiabilidade da comunicação na IAGRO, visualizados na Figura 6. De acordo com os

resultados mostrados, observou-se que a maior parte dos funcionários avaliados, considera boa a confiabilidade da comunicação na IAGRO.

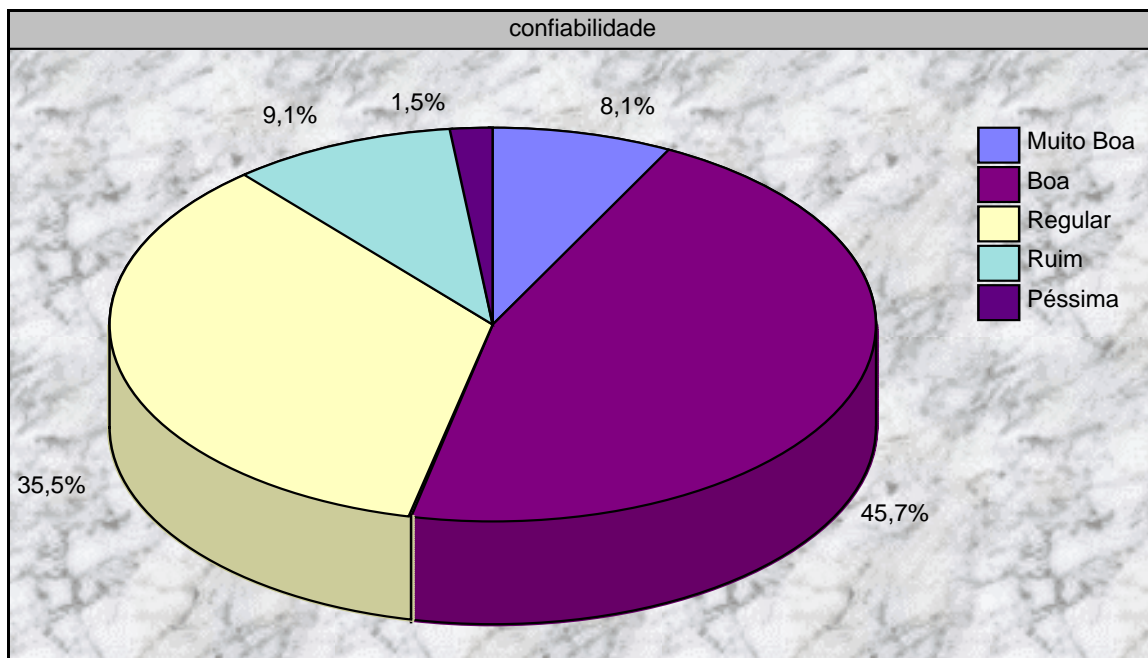


Figura 6. Classificação quanto ao grau de confiabilidade da comunicação.

Os resultados exibidos na Figura 6 concordam com as informações de Baldissera (2000) quando citou que a falta de confiança e credibilidade no interlocutor ou na própria finalidade da comunicação gera desinteresse, levando-o a não se comunicar de forma eficaz.

Face aos resultados tabulados separadamente, por escritórios (Tabela 4), foi possível afirmar que a maior parte dos funcionários respondeu ser boa a confiabilidade da comunicação na IAGRO. Porém, os escritórios: Central, Coxim e Três Lagoas na sua maioria consideraram regular a confiabilidade da comunicação.

TABELA 4. Amostras indicativas por escritório, quanto ao grau de confiabilidade da comunicação

Escr/Reg.	Qtde	Confiabilidade (Quantidade e %)					
		Muito boa	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Não respondeu
Amambai	10	0	7 (70%)	3 (30%)	0	0	0
Aquidauana	27	3 (11,1%)	18 (66,6%)	4 (14,8%)	1 (3,7%)	1 (3,7%)	0
Campo Grande	35	2 (5,7%)	15 (42,8%)	9 (25,7%)	6 (17,1%)	0	3 (8,5%)
Central	36	0	15 (41,6%)	18 (50%)	2 (5,5%)	1 (2,7%)	0
Costa Rica	1	0	0	1	0	0	0
Coxim	15	2 (13,3%)	4 (26,6%)	6 (40%)	3 (20%)	0	0
Nioaque	21	3 (14,2%)	8 (38%)	6 (28,5%)	3 (14,2%)	1 (4,7%)	0
Nova Andradina	19	4 (21%)	10 (52,6%)	4 (21%)	1 (5,2%)	0	0
Três Lagoas	36	2 (5,5%)	13 (36,1%)	19 (52,7%)	2 (5,5%)	0	0
Total	200	16	90	70	18	3	3
Percentuais (%)		8	45	35	9	1.5	1.5

Escr/Reg. = Escritório/Regional; Qtde = Quantidade.

Primeiramente, é necessário estruturar a área de comunicação para que possa exercer o seu papel de forma mais efetiva. Bem estruturada, é importante a elaboração de um planejamento estratégico que identifique essas barreiras de comunicação existentes, para, então, realizar um trabalho de comunicação face a face nessas regiões, fazendo visitas periódicas com o intuito de conhecer a opinião desses funcionários, estabelecendo um relacionamento contínuo de confiança e credibilidade.

4.6 Clareza das Informações

De acordo com os resultados (Figura 7), observou-se que a maior parte dos funcionários consideram que as informações são transmitidas de maneira

clara, enquanto um grande número de funcionários, também respondeu ser regular.

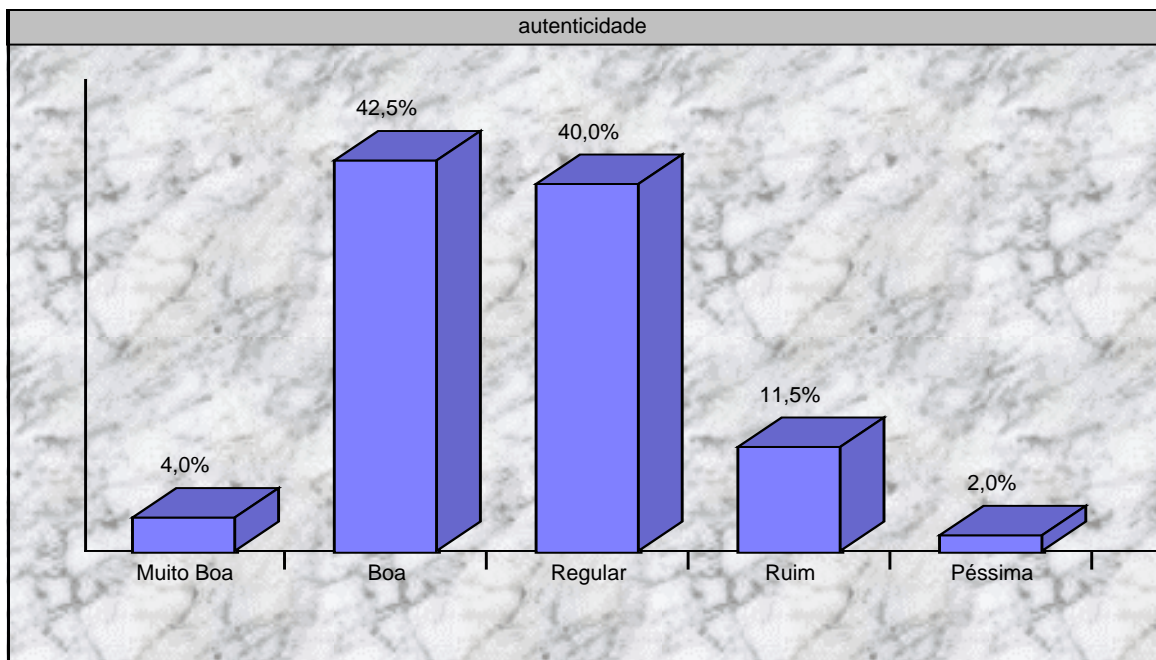


Figura 7. Classificação quanto à clareza das informações.

Diante desses dados, foram analisados separadamente, por município, a 2ª colocação, com o objetivo de descobrir quais os municípios que se encontram mais insatisfeitos em relação à clareza das informações, visando a localizar onde está o problema, para então, realizar um trabalho mais preciso nessas regiões (Tabela 5).

Analisando os resultados (Tabela 5), foi possível observar que predominaram as opiniões que as informações são transmitidas com clareza aos funcionários, porém, tabulando-se os resultados por escritórios, têm-se Coxim, Nioaque, Nova Andradina e Três Lagoas, respondendo ser regular a clareza das informações na IAGRO.

Diante desse resultado, fica evidente a insatisfação desses funcionários quanto à clareza das informações. Portanto, depende da IAGRO e do apoio da diretoria, a realização de um trabalho estratégico de comunicação, que vise a gerir ferramentas necessárias, capazes de mudar a realidade presente.

TABELA 5. Amostras indicativas por escritório, quanto à clareza das informações

Escr./Reg.	Qtde.	Clareza das informações (Qtde e %)					
		Muito boa	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Não respondeu
Amambai	10	0	5 (50%)	5 (50%)	0	0	0
Aquidauana	27	2 (7,4%)	16 (59,2%)	7 (25,9%)	2 (7,4%)	0	0
Campo Grande	35	1 (2,8%)	17 (48,5%)	8 (22,8%)	8 (22,8%)	1 (2,8%)	0
Central	36	0	19 (52,7%)	14 (38,8%)	3 (8,3%)	0	0
Costa Rica	1	0	0	1	0	0	0
Coxim	15	0	4 (26,6%)	6 (40%)	4 (26,6%)	1 (6,6%)	0
Nioaque	21	3 (14,2%)	6 (28,5%)	8 (38%)	3 (14,2%)	1 (4,7%)	0
Nova Andradina	19	2 (10,5%)	8 (42,1%)	9 (47,3%)	0	0	0
Três Lagoas	36	0	10 (27,7%)	22 (61,1%)	3 (8,3%)	1 (2,7%)	0
Total	200	8	85	80	23	4	0
Percentuais (%)		4	42,5	40	11,5	2	0

Qtde = Quantidade; Escr./Reg. = Escritório/Regional.

4.7 Recebimento de Informações da Unidade Central

No que se refere ao grau de dificuldade na obtenção das informações dos escritórios do interior com a unidade central (Figura 8), dos 198 funcionários a maior parte respondeu que às vezes encontram facilidades para obtê-las.

Esses resultados mostram que nem sempre os funcionários encontram facilidades para obter informações com a unidade central, o que torna a comunicação burocrática e com barreiras, resultado de um sistema de gestão deficiente, que acaba por dificultar a finalidade da comunicação, gerando desinteresse e levando o emissor (o funcionário que tenta obter informações), a não se comunicar com aquele que seria o receptor, acabando por criar filtros baseados em concepções próprias, gerando futuros conflitos. E novamente reporta-se à citação de Baldissera (2000) quando cita que a falta de credibilidade

no interlocutor ou na própria finalidade da comunicação gera desinteresse, levando-o a não se comunicar de forma eficaz.

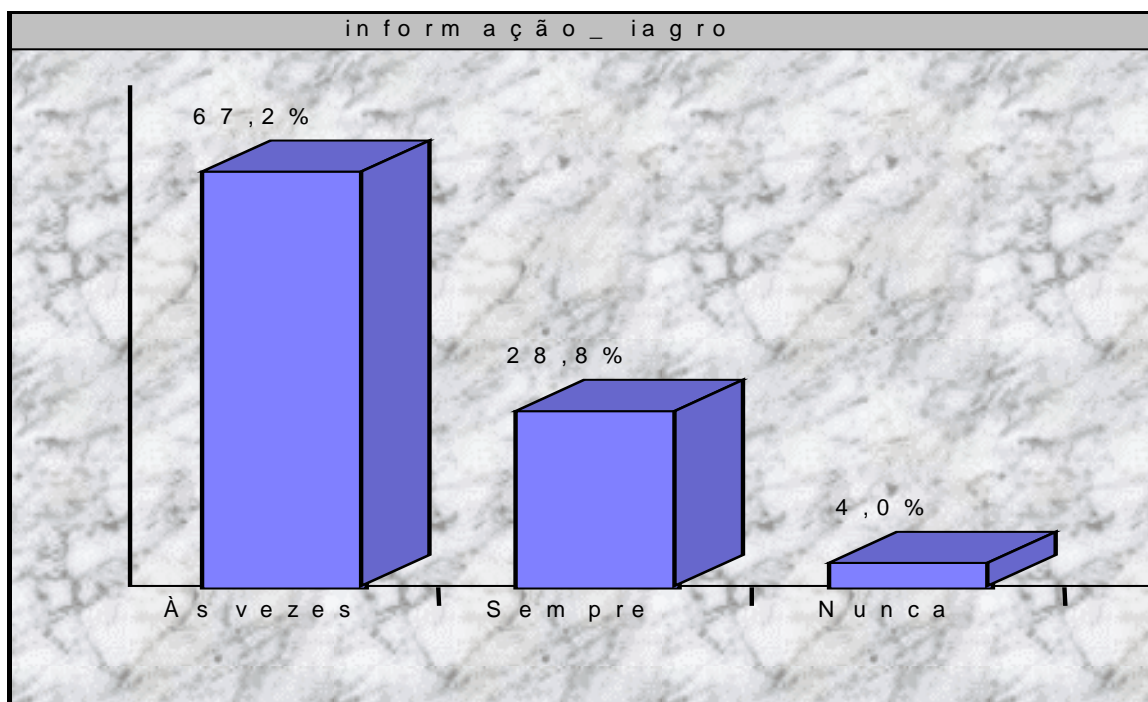


Figura 8. Grau de dificuldade na obtenção das informações.

4.8 Quantitativo de Participação em Cursos nos Últimos Cinco Anos

A Figura 9 demonstra a opinião dos funcionários frente aos cursos oferecidos pela IAGRO. Dos 197 funcionários que responderam ao questionário, a maior parte não participou de nenhum curso na IAGRO nos últimos cinco anos, período de 2001 a 2006.

Diante desses resultados, torna-se importante analisar quais as unidades regionais que menos participam de programas de qualificação realizados pela IAGRO. Os dados então foram também analisados separadamente, de acordo com a Tabela 6.

De acordo com a Tabela 6, percebe-se que existe uma quantidade significativa de servidores que não participaram de nenhum curso realizado pela IAGRO, o que gera uma grande necessidade de mudanças na política de escolha de servidores que participam de cursos, ou seja, os cursos devem ser oferecidos com oportunidades iguais a todos os funcionários.

Na regional de Amambai 80% de seus servidores não participaram de nenhum curso de qualificação oferecido pela Agência, o que é bastante preocupante. Diante desses resultados, na Tabela 7, foram realizadas amostras indicativas por cargo, para identificar se as oportunidades de cursos privilegiam servidores de determinados cargos ou não.

TABELA 7. Amostras indicativas por cargo, quanto a quantidade de cursos que participou nos últimos cinco anos (%)

Cargo/cursos	Um	Dois	Três	Quatro	Mais de quatro	Nenhum	Total
Fiscal Estadual Agropecuário	20,4	57,1	92,9	70	92,3	6,5	38,7
Gestor de Atividades Agropecuárias	1,9	0	0	20	3,8	3,2	3,1
Agente Fiscal Agropecuário	25,9	14,3	0	0	0	19,4	15,5
Auxiliar de Serviços Agropecuários	20,4	7,1	0	0	0	12,9	10,8
Agente de Serviços Agropecuários	24,1	14,3	7,1	10	3,8	51,6	26,8
Comissionado/ Função de Confiança	7,4	7,1	0	0	0	6,5	5,2
Total	100	100	100	100	100	100	100

De acordo com os resultados (Tabela 7), os servidores pertencentes ao cargo de Fiscal Estadual Agropecuário participam muito mais de cursos oferecidos pela IAGRO e a diferença de oportunidades com relação aos outros cargos é bastante significativa.

4.9 Contribuição dos Cursos para a Melhoria do Desempenho nas Atividades Desenvolvidas

Na avaliação quanto à contribuição dos cursos para melhorar o desempenho dos funcionários nas atividades profissionais (Figura 10), de acordo com as respostas, dos 199 funcionários que responderam ao questionário, a maior parte respondeu que os cursos contribuíram para a melhoria do desempenho profissional.

Portanto, é extremamente importante ser profissionalizada a comunicação interna, para que a instituição trabalhe com excelência.

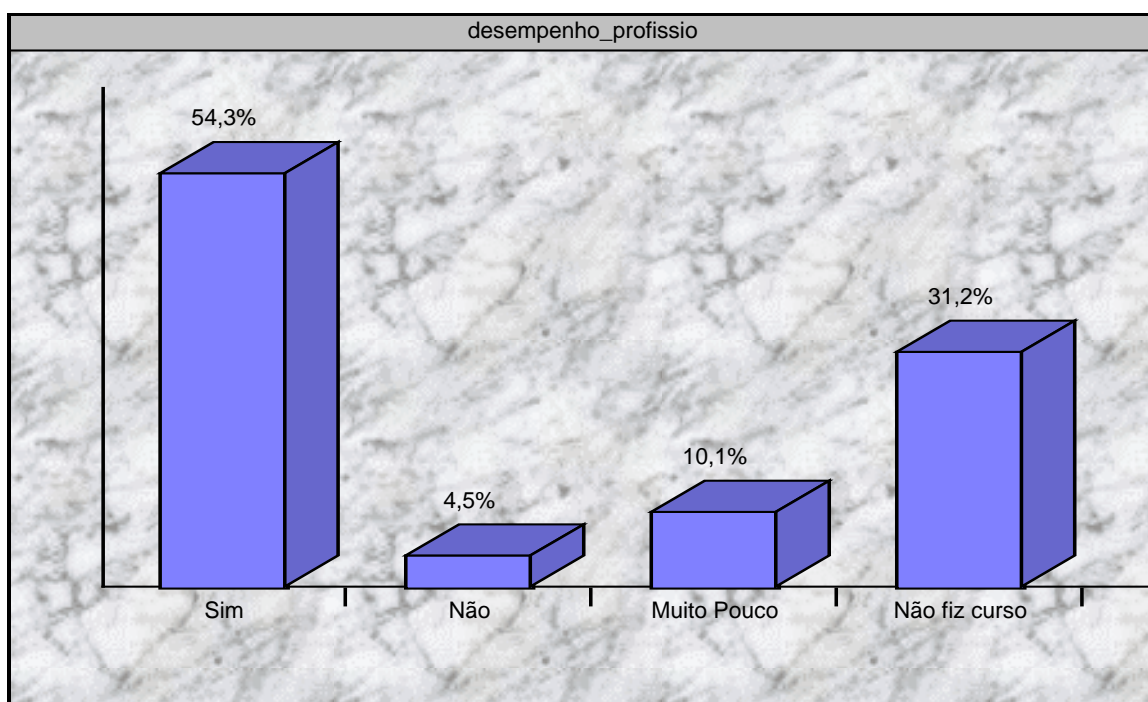


Figura 10. Grau de contribuição dos cursos para a melhoria do desempenho profissional.

4.10 Qualidade da Comunicação

Na Figura 11, tem-se que a maior parte dos funcionários respondeu que a comunicação é boa dentro da empresa, porém um número significativo afirmou que a comunicação é regular, o que deve ser uma preocupação da instituição quanto ao diagnóstico do problema.

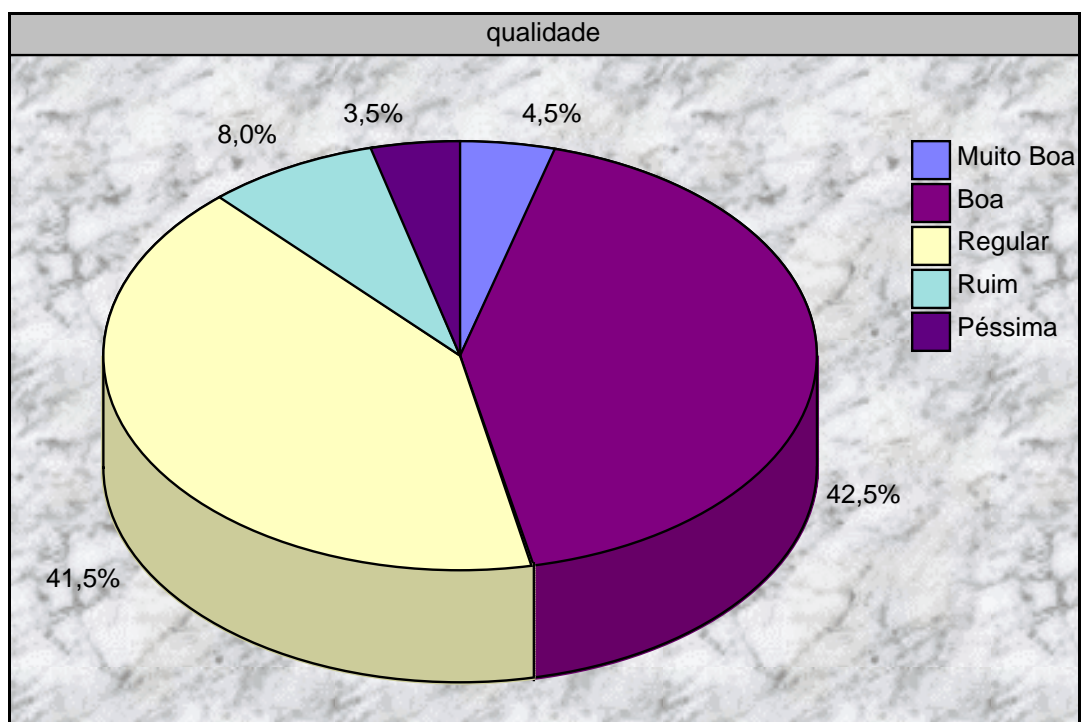


Figura 11. Classificação quanto à qualidade da comunicação.

Esses resultados convergem com as idéias de Lima (2003), quando diz que a comunicação é algo essencial entre as pessoas e sem a comunicação não haveria sociedade, assim como as idéias de Bordenave (1997), que considera a comunicação pública como uma orientação educativa muito poderosa nas mãos de quem sabe usá-la adequadamente.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação excelente é aquela administrada de forma estratégica, valorizando a cultura corporativa, o envolvimento das pessoas e tendo os princípios éticos como parâmetros.

De acordo com os resultados do Tabela 8, foi possível identificar, por escritório regional, a opinião dos funcionários quanto à qualidade da comunicação na IAGRO, sendo que os escritórios de Coxim e Três Lagoas, em sua maioria, responderam que consideram regular a qualidade da comunicação na IAGRO.

TABELA 8. Amostras indicativas por escritório, quanto à qualidade da comunicação

Escr./Reg.	Qtde.	Qualidade da comunicação na IAGRO (Qtde e %)					
		Muito boa	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Não respondeu
Amambaí	10	0	6 (60%)	4 (40%)	0	0	0
Aquidauana	27	3 (11,1%)	13 (48,1%)	11 (40,7%)	0	0	0
Campo Grande	35	0	15 (42,8%)	13 (37,1%)	5 (14,2%)	2 (5,7%)	0
Central	36	0	15 (41,6%)	14 (38,8%)	5 (13,8%)	2 (5,5%)	0
Costa Rica	1	0	0	1	0	0	0
Coxim	15	0	5 (33,3%)	9 (60%)	1 (6,6%)	0	0
Nioaque	21	3 (14,2%)	9 (42,8%)	5 (23,8%)	3 (14,2%)	1 (4,7%)	0
Nova Andradina	19	2 (10,5%)	10 (52,6%)	7 (36,8%)	0	0	0
Três Lagoas	36	1 (2,7%)	12 (33,3%)	19 (52,7%)	2 (5,5%)	2 (5,5%)	0
Total	200	9	85	83	16	7	0
Percentuais (%)		4,5	42,5	41,5	8	3,5	0

Qtde = Quantidade, Escr./Reg. = Escritório/Regional.

Analisando cada escritório isoladamente, observamos que os escritórios de Coxim e Três Lagoas estão novamente insatisfeitos com a qualidade da comunicação na IAGRO. Com base nesse fato, faz-se necessário realizar um diagnóstico de comunicação que possibilite levantar dados específicos para identificar a origem do problema e propor alternativas de comunicação. A atuação dos profissionais de comunicação exerce um papel muito importante, posto que são eles que interpretarão o ambiente organizacional, diagnosticando as necessidades desse público, os processos comunicacionais ou a falta deles, para então desenvolver ações estratégicas que objetivem implantar, manter ou transformar sistemas de comunicação adaptados à realidade.

Neves (2000) considerou ser indispensável “conhecer quem é quem” na organização, saber quais as suas motivações, para a construção de estratégias e do plano de ação.

4.11 Nível de Conhecimento Quanto à Visão, Missão e Objetivos da Organização

Foi perguntado aos funcionários como classificam o conhecimento quanto à missão e objetivos da empresa e de acordo com os resultados (Figura 12), a maior parte dos funcionários está razoavelmente inteirada quanto à missão, visão e objetivos da empresa.

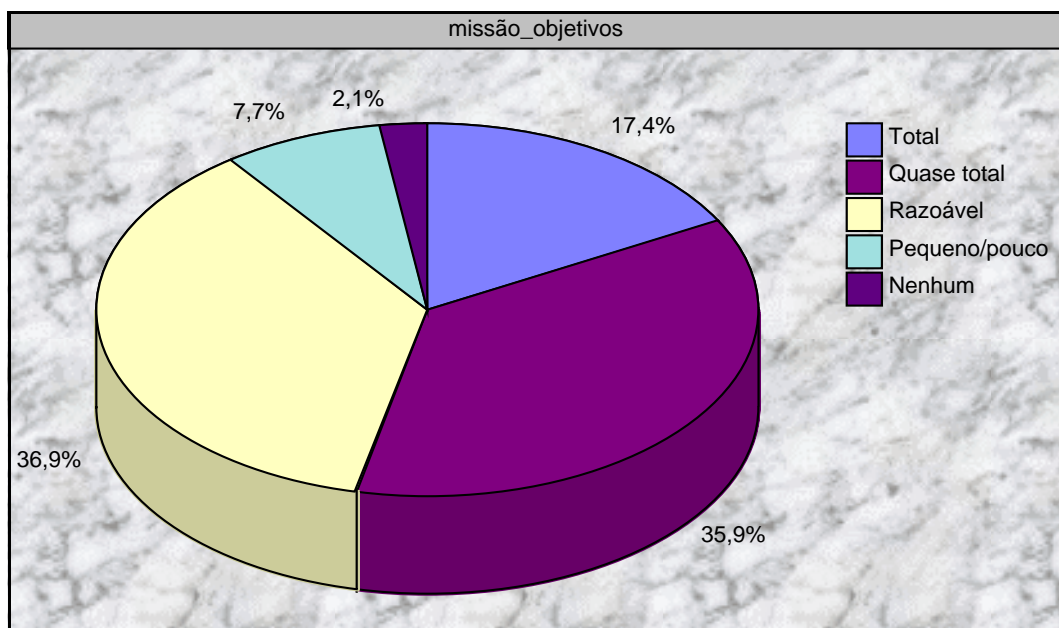


Figura 12. Avaliação do grau de conhecimento quanto à missão e aos objetivos da empresa.

Toda empresa é única, como todo ser humano. Cada empresa tem sua história, sua cultura, seus valores, sua missão. Para envolver os funcionários com os objetivos da organização, a comunicação é um fator fundamental. Para tanto, ela deve ser uma preocupação de todos.

É de fundamental importância que todos os funcionários estejam inteirados quanto à missão, visão e objetivos da empresa onde trabalham, porque esses valores fazem parte da cultura da organização. Kunsch (2003) considera que a cultura de uma organização pode levá-la ao sucesso ou ao fracasso, posto que muitas decisões das empresas são baseadas em normas, valores e comportamentos.

4.12 Índice de Avaliação Quanto ao Sentimento de Orgulho de ser Funcionário da IAGRO

Uma questão que também é bastante notável, diz respeito ao orgulho que os funcionários possuem de ser servidores da IAGRO (90,2%) (Figura 13). Apenas 9,8% do total dos entrevistados responderam não ter orgulho de ser funcionários da IAGRO. Mesmo com uma política indefinida em comunicação com relação aos funcionários, existe um sentimento positivo de orgulho com relação a ser servidor da instituição IAGRO.

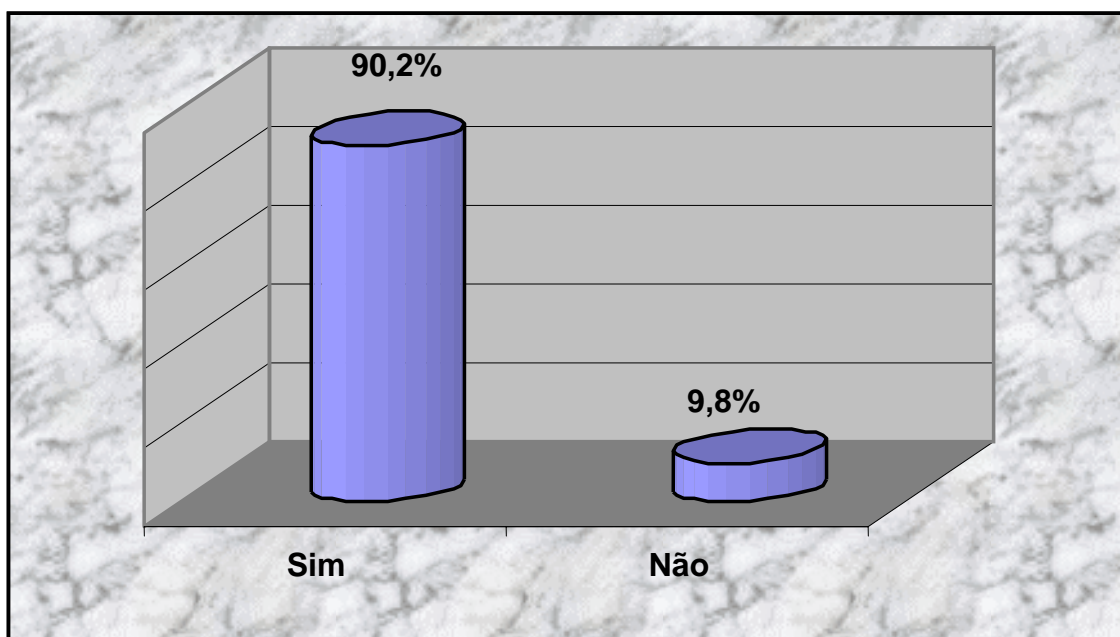


Figura 13. Índice de avaliação quanto ao sentimento de orgulho de ser funcionário da IAGRO.

Para Kunsch (2003), estes servidores devem ser considerados não como números e máquinas que geram lucros, mas como pessoas que passam a maior parte de suas vidas no local de trabalho e, por isso, merecem receber o melhor tratamento possível dentro da organização.

A falta de preocupação com a motivação dos funcionários corresponde a maior parte das respostas referentes a problemas de comunicação do total de funcionários que responderam ao questionário, sendo citada como uma barreira relacionada aos problemas de comunicação na instituição. Observou-se que 25,4% refere-se à falta de reconhecimento pelo trabalho realizado, que também recebeu indicação significativa quanto a um dos problemas de comunicação ocorridos na instituição (Tabela 9).

Portanto, de posse desse mapeamento interno, faz-se necessário desenvolver estratégias e treinamentos específicos que minimizem esses ruídos na equipe.

TABELA 9. Dificuldades encontradas com maior frequência no ambiente de trabalho

Opções selecionadas pelos funcionários	Quantidade	Frequência (%)
Falta de clareza na informação	66	15
Falta de comunicação interna entre o escritório central e os demais escritórios	76	17,2
Falta de comunicação entre os próprios colegas de trabalho	70	15,9
Falta de reconhecimento pelo trabalho realizado	112	25,4
Falta de preocupação com a motivação dos funcionários	117	26,5
Total	441	100

4.13 Avaliação Quanto ao Recebimento de Informações sobre os Principais Acontecimentos da Empresa

Conforme observações constantes na Figura 14, os funcionários não são informados adequadamente sobre os principais acontecimentos da empresa. Observou-se que no universo de 198 funcionários, a maior parte respondeu que às vezes são informados sobre os principais acontecimentos da empresa.

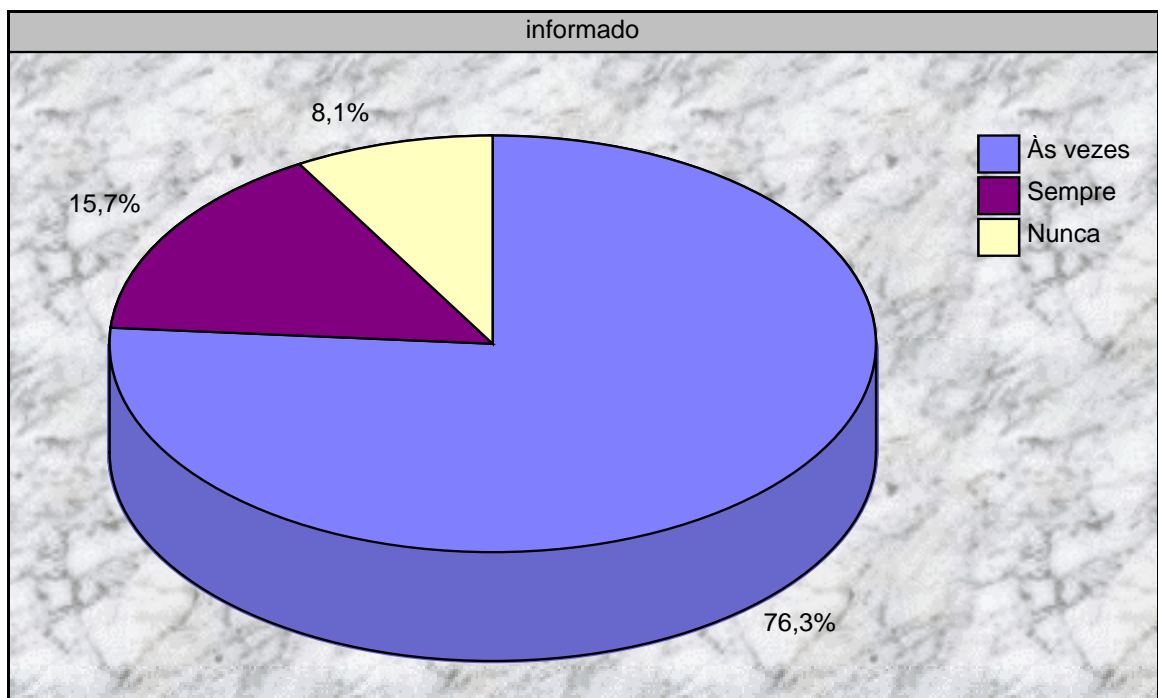


Figura 14. Avaliação quanto ao recebimento de informações sobre os principais acontecimentos da empresa.

Esses resultados convergem com as idéias de Nassar (2003), que diz que o colaborador deve ser o primeiro a ser inteirado das informações relacionadas à empresa, que com certeza fará sua defesa em qualquer situação, desde que a informação chegue de forma ética e verdadeira.

Os resultados por escritório são apresentados na Tabela 10.

TABELA 10. Amostras indicativas por escritório, referente à avaliação quanto ao recebimento de informações sobre os principais acontecimentos da empresa (%)

Escritório/Regional	Recebimento de informações sobre os principais acontecimentos da empresa			
	Às vezes	Sempre	Nunca	Total (%)
Amambaí	100	0	0	100
Aquidauana	76,9	19,2	3,8	100
Campo Grande	61,5	17,9	20,5	100
Central	84	8	8	100
Costa Rica	100	0	0	100
Coxim	93,3	6,7	0	100
Nioaque	70	25	5	100
Nova Andradina	52,6	36,8	10,5	100
Três Lagoas	88,9	5,6	5,6	100
Total	76,4	15,2	8,4	100

Nassar (2004) também destaca que funcionários bem informados são considerados um importante diferencial competitivo. Essas afirmações são plenamente ratificadas quando da avaliação empírica com os funcionários. Em outras palavras, eles declaram existir conflitos, devido à retenção de informações por parte dos dirigentes, o que gera certo grau de insatisfação. Declaram que muitas vezes recebem as informações sobre o órgão somente depois que elas já foram divulgadas para outros públicos, tomando conhecimento delas por meio de fontes externas, o que deveria ser o contrário.

Quando o funcionário é bem informado, ele passa a contribuir muito mais para a instituição, visto que começa a sentir-se parte do órgão, a se sentir reconhecido pelo seu valor na instituição.

4.14 Classificação da Comunicação Quanto à Transparência com a Diretoria

É possível observar na Tabela 11, que parte significativa dos funcionários considera que a comunicação com a diretoria é realizada com transparência (39,8%), enquanto que boa parte considera regular essa comunicação (39,3%).

Tabela 11. Classificação da comunicação quanto à transparência com a diretoria

Transparência	Número de servidores	%
Muito boa	11	5,6
Boa	78	39,8
Regular	77	39,3
Ruim	19	9,7
Péssima	11	5,6
Total	196	100%

Qualquer organização tem sempre uma política de comunicação, esteja ela explícita ou não.

4.15 Comunicação IAGRO/CESA

A partir dos dados levantados por meio das informações colhidas entre os conselheiros, integrantes do CESA, foi respondido em sua maioria que:

- a) a qualidade da comunicação entre a IAGRO e o CESA, é insatisfatória;

- b) as ações inerentes às atividades da IAGRO, realizadas em parceria com os setores envolvidos não são satisfatórias;
- c) o Conselho às vezes é informado sobre os principais acontecimentos da IAGRO;
- d) estão insatisfeitos com a participação do CESA nas ações executadas pela IAGRO, inerentes à sanidade animal e ainda com a pouca importância dada ao CESA pela atual diretoria do Órgão.

Os dados revelam que o Conselho tem muito pouco contribuído para as atividades e ações da IAGRO, e de acordo com a opinião dos integrantes, essa realidade poderia ser muito diferente se o respectivo conselho fosse mais valorizado pela direção do órgão e reconhecida a sua real importância para a defesa sanitária do Estado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com embasamento nos resultados alcançados, conclui-se que questões como clareza das informações, valorização dos servidores, facilidade em receber as informações e notícias sobre os principais acontecimentos da empresa, ainda não são características da instituição IAGRO, na opinião dos funcionários. É oportuno, portanto emitir algumas sugestões visando contribuir para a solução de alguns problemas identificados durante análise dos questionários enviados.

De acordo com os resultados, existe uma grande distância entre o modelo ideal de comunicação e sua aplicação na prática e ficou evidente a necessidade de reestruturação do setor de comunicação em sua infra-estrutura, visando adequá-lo às demandas dos diversos setores da instituição.

É importante para a IAGRO que as atividades de comunicação sejam trabalhadas de forma integrada, em um único espaço na organização, ou seja, que as comunicações interna e externa estejam vinculadas a uma única área, porém, é igualmente importante que essas atividades em comunicação estejam situadas em local estratégico, para facilitar a interatividade entre os seus públicos de interesse, bem como uma estrutura adequada às novas demandas e projetos a serem executados a partir de 2007.

Nesse sentido, sugere-se que a terminologia da Assessoria de Imprensa e Comunicação seja modificada, passando a constar um nome que englobe

as duas atividades, que fazem parte de um sistema único de comunicação.

É relevante ressaltar que a reimplantação dos escritórios regionais foi um aspecto positivo na melhoria do sistema de comunicação da IAGRO, visto que

estes passaram a exercer uma função de ponte entre os escritórios locais e a diretoria do órgão.

Outro problema identificado, de significativa relevância, é a falta de um dos principais veículos de comunicação que é a *Intranet*, veículo este responsável pela rápida disseminação das informações ao público interno. Com os avanços tecnológicos as organizações estão cada vez mais conscientes da importância de se utilizar ferramentas necessárias para informar o seu público, pois a qualidade da comunicação interna depende de instrumentos e veículos mais modernos e a IAGRO, presente em praticamente todos os municípios do Estado, deve se adequar a esses novos instrumentos tecnológicos para informar os seus servidores de forma eficaz e rápida.

Com referência ao entendimento sobre a missão da IAGRO, de acordo com as respostas dos questionários, os funcionários ainda não expressam com facilidade sobre a missão da IAGRO. Percebe-se que ao perguntar sobre o que eles entendem sobre a missão da instituição, não conseguem expressá-la com facilidade.

Assim, torna-se importante a realização de um plano de comunicação interna para divulgar a missão, a visão e os valores da instituição, visando fortalecer a identidade organizacional da IAGRO e uma das estratégias a serem utilizadas, recomenda-se a elaboração de um manual destinado ao público interno, que apresente aos funcionários as principais informações sobre a instituição, como missão, valores, data de criação da Agência e outros;

Especificamente vale reproduzir alguns dos itens mais ressaltados pelos entrevistados:

- a) é uma expectativa dos funcionários, tomarem conhecimento das informações e notícias da instituição, antes que sejam divulgadas a fontes externas, portanto, sugerimos a implantação urgente da *Intranet* para que se possa agilizar o fluxo de informações dentro da Agência;

- b) maior interação entre diretoria e funcionários e um maior esforço em abrir canais para que todos possam contribuir com opiniões e sugestões;
- c) os funcionários reclamam da falta de treinamento para capacitá-los a melhor desenvolver suas atividades, portanto recomenda-se oferecer mais oportunidades aos funcionários dos escritórios do interior do Estado para participarem de cursos e treinamentos;
- d) disponibilização de mais vagas para administradores, visto que é muito importante a contratação desses profissionais para o bom funcionamento do órgão.

Recomenda-se ainda:

- a) reestruturação da área de comunicação, visando oferecer todo o suporte necessário para atendimento a todas as áreas da instituição, com profissionais especializados em comunicação organizacional e principalmente, ser mais valorizada, atuando e fazendo parte das decisões da instituição, o que hoje não ocorre;
- b) promoção da participação dos profissionais que atuam na área de Comunicação, em programas de aperfeiçoamento e capacitação, pois a mão-de-obra especializada é primordial para que a empresa trabalhe integrada com as informações da área, e a IAGRO disponibilizará de uma estrutura de comunicação com autonomia e independência para poder atender os diversos setores;
- c) implantação de ouvidoria, caixa de sugestões e espaço adequado para a realização das diversas atividades da área de comunicação, visando oferecer maior comodidade aos servidores que desejam procurar o setor;
- d) instalação de uma biblioteca na IAGRO, mesmo que sua funcionalidade seja em espaço pequeno, pois facilitaria o acesso dos funcionários a documentários da instituição, boletins, periódicos, publicações, livros institucionais, Leis, etc. e a história cultural da IAGRO seria melhor

resguardada, visto que a IAGRO tem uma infinidade de materiais institucionais distribuídos pelos diversos setores. Sugiro a contratação de funcionários aprovados em concurso público da IAGRO, no cargo de biblioteconomista;

- e) fomentar maior participação do Conselho Estadual de Saúde Animal nas ações da IAGRO, valorizando a verdadeira função do respectivo conselho;
- f) os funcionários reclamam da falta de treinamento para capacitá-los a melhor desenvolver suas atividades e como exemplo, citam o problema dos inspetores locais que assumem suas funções, sem receberem informações e treinamentos necessários para estarem assumindo tal cargo. Recomenda-se, portanto, a definição de estratégias visando promover cursos, treinamentos ou outras ferramentas que objetivem preparar esses servidores para o respectivo cargo e com antecedência a sua posse. Oferecer oportunidades iguais aos funcionários dos escritórios do interior do Estado a participarem de cursos e treinamentos;
- g) valorização dos funcionários, por meio de planos de cargos e salários, bem como uma remuneração compatível, principalmente para aqueles em início de carreira;
- h) realizar programas de integração e de reciclagem de funcionários em parceria com a área de recursos humanos;

A seguir, a mensagem de um servidor da IAGRO, constante dos questionários enviados e que bem ilustra este trabalho:

Toda empresa desenvolve melhor seu trabalho com reconhecimento imparcial dos funcionários sem discriminação de cargos, tanto no desenvolvimento dos trabalhos como financeiramente. O funcionário é o corpo da empresa, sem motivação ele não funciona.

6 CONCLUSÕES

As análises efetuadas e tendo ainda como base as respostas fornecidas pelos entrevistados, pode-se concluir que:

- a) a IAGRO não cumpre plenamente a sua missão quanto às ações em comunicação;
- b) o processo de comunicação da IAGRO não atende os modelos preconizados pelos autores estudados;
- c) entre outras coisas, faz-se necessário, a reestruturação do setor de comunicação da IAGRO, visando atender as demandas das atividades do órgão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, M. A. **Comunicação organizacional**: fator estratégico em tempos de internacionalização da economia. 2004. Disponível em: <<http://www.prt21.gov.br/serv/comunic.htm>>. Acesso em: 12 fev. 2006.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. [S.l.]: Edit. UNISINOS, 2000.

BORDENAVE, J. E. D. O. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1997.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003. 369 p.

_____. **Comunicação empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: All Print, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DECRETO N.º 11.716/2004. **Aprova a estrutura básica e a composição dos cargos da IAGRO**.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios da Administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FAVARETTO, S. **Comunicação interna**: a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2003. v. 1.

GOMES, Maria Teresa. **Entenda as estrelas do guia**. As melhores empresas para se trabalhar, ano 33, n. 17, ed. 695, 1999.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

_____. **O monge e o executivo**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORGE, Miguel. **A comunicação empresarial vantagem competitiva**. Disponível no site Comunicação Empresarial on Line: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigoconcorporativamigueljorge.htm>. Acesso em 10 mar 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997. (Coleção Novas Buscas em Comunicação, 56).

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003. (Coleção Novas Buscas em Comunicação, 69).

LEITE, F. C .T. e PINHEIRO, L.E.L. **O estudo de caso como delineamento metodológico**: Aplicabilidade e consistência; In: Produção e Gestão Agroindustrial, coordenação de Bauer, F.C. e Vargas Júnior, F.M., Campo Grande: Ed. UNIDERP, 2005; p. 145-164.

LIMA, Eliana de Souza. **Comunicação e Gestão do Conhecimento**: um elo possível, 2003 In: Portal Comunicação empresarial. Disponível em: <http://comunicacaoempresarial.com.br/rev1/artigoelianaalima.htm>. Acesso em 14 out. 2005.

MARCHIORI, M. **Comunicação organizacional**: um enfoque estratégico. Paraná: 2004. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoesetecnicas/0133.htm>> . Acesso em: 14 fev 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MONTANA, P. J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

NASSAR, P. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2004.

_____. **Comunicação interna**: a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2003. v. 1.

NEVES, R. de C. **Comunicação empresarial integrada**. São Paulo: Mauad, 2000.

RESENDE, Maria Elizabeth Rios. **Seminário de Educação Sanitária e Comunicação Social**, São Paulo, Novembro 2005.

RESOLUÇÃO CESA/IAGRO N.º 001/2000, de 07 de dezembro de 2000.

RIEL, Cees B. M. **Principles of corporate communications**. London: Prentice Hall, 1995.

SALLES, M. A. **Para uma comunicação estratégica eficiente**: a capacitação dos gestores da organização na habilidade da comunicação. São Paulo: [s.n.], 2004. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigomonicasalles.htm>>. Acesso em: 13 nov. 2005.

TORQUATO, G. **Comunicação interna**: os desafios da integração. São Paulo: 2004. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoesetecnicas/0128.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

APÉNDICE

APÊNDICE A – Questionário de avaliação.

Este questionário foi elaborado com o objetivo de conhecer a opinião dos funcionários da IAGRO, com relação ao fluxo da comunicação interna no órgão.

1. Idade

1. De 16 a 24 2. 25 a 34 3. 35 a 49 4. 50 mais

2. Qual o seu cargo na IAGRO?

1. Fiscal Estadual Agropecuário
2. Gestor de Atividades Agropecuárias
3. Agente Fiscal Agropecuário
4. Auxiliar de Serviços Agropecuários
5. Agente de Serviços Agropecuários
6. Comissionado/Função de Confiança

3. Qual a renda mensal que você recebe pelo seu trabalho na IAGRO? Referência do valor do salário mínimo em maio/2006 – R\$ 350,00

1. Até 3 salários mínimos
2. de 3 a 6 salários mínimos
3. de 6 a 10 salários mínimos
4. Acima de 10 salários mínimos

4. Você possui outras fontes de renda além da IAGRO?

1. Sim 2. Não

5. Você se orgulha de ser funcionários da IAGRO?

1. Sim 2. Não

6. Dentre os problemas descritos abaixo, qual ocorre com maior frequência em seu ambiente de trabalho? Anote as alternativas que você julgar corretas.

1. Falta de clareza na informação
2. Falta de comunicação interna entre o escritório central e dos demais escritórios
3. Falta de comunicação entre os próprios colegas de trabalho
4. Falta de reconhecimento pelo trabalho que realizamos
5. Falta de preocupação com a motivação dos funcionários

Você pode marcar diversas casas (3 no máximo)

7. Você é informado sobre os principais acontecimentos de sua empresa?

1. Às vezes 2. Sempre 3. Nunca

8. Como você classifica o seu conhecimento quanto à missão e aos objetivos da sua empresa?

1. Total 2. Quase total 3. Razoável
4. Pequeno/pouco 5. Nenhum

9. Quando necessita de informações da Unidade Central da IAGRO, você encontra facilidades para obtê-las?

1. Às vezes 2. Sempre 3. Nunca

10. Quanto ao seu trabalho, qual é o grau de satisfação?

1. Muito satisfeito 2. Satisfeito 3. Insatisfeito
4. Muito insatisfeito

11. Pensando em liderança, como você classifica o seu chefe imediato para os funcionários subordinados a ele?

1. Ótimo 2. Bom 3. Regular

Cursos oferecidos pela IAGRO

12. Quantidade de cursos que participou nos últimos 5 anos?

1. Um 2. Dois 3. Três
4. Quatro 5. mais de quatro

13. Os cursos contribuíram para melhorar seu desempenho profissional?

1. Sim 2. Não 3. Muito pouco

14. Quanto aos programas presentemente desenvolvidos na IAGRO, enumere as dificuldades para sua execução.

1. Falta de Recursos Financeiros
2. Recursos Humanos ineficientes
3. Falta motivação para execução
4. Falta de preparo do coordenador

Você pode marcar diversas casas

Como você classifica a comunicação na IAGRO, quanto à:

15. Qualidade

1. Muito boa 2. Boa 3. Regular
4. Ruim 5. Péssima

16. Agilidade

1. Muito boa 2. Boa 3. Regular
4. Ruim 5. Péssima

17. Transparência com a Diretoria

1. Muito boa 2. Boa 3. Regular
4. Ruim 5. Péssima

18. Confiabilidade

1. Muito boa 2. Boa 3. Regular
4. Ruim 5. Péssima

19. Clareza das informações

1. Muito boa 2. Boa 3. Regular
4. Ruim 5. Péssima

20. Educação sanitária

1. Muito boa 2. Boa 3. Regular
4. Ruim 5. Péssima

21. Você pertence a qual escritório regional?

1. Aquidauana 2. Amambai
3. Campo Grande 4. Costa Rica
5. Coxim 6. Dourados
7. Escritório Central 8. Naviraí
9. Nioaque 10. Nova Andradina
11. Três lagoas

22. Dê sugestões para melhorias na comunicação e no ambiente de trabalho na empresa: (responda no verso)