

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Cristiane Valéria Zatt Schardosin

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA AGÊNCIA VISCONDE
(1244-0) DO BANCO DO BRASIL**

**Rio Grande do Sul
2009**

Cristiane Valéria Zatt Schardosin

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA AGÊNCIA VISCONDE
(1244-0) DO BANCO DO BRASIL**

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

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antonio Pinheiro.

**Rio Grande do Sul
2009**

Cristiane Valéria Zatt Schardosin

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA AGÊNCIA VISCONDE
(1244-0) DO BANCO DO BRASIL**

Conceito Final:

Aprovado em ____ de _____ de 2009.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. _____ - Instituição

Prof. Dr. _____ - Instituição

Orientador – Prof. Dr. Ivan Antonio Pinheiro – UFRGS

RESUMO

A comunicação é importante em qualquer processo e, é um fator vital dentro da organização de qualquer porte para sua máxima eficiência. Dentro deste contexto, o Objetivo Geral deste trabalho é verificar os fatores que influenciam a comunicação interna na Agência Visconde – Curitiba (PR). Utilizando a revisão da literatura foram abordados conceitos de comunicação, seus objetivos e processos, falhas e métodos para melhorar a comunicação. Utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso, utilizando ainda de uma abordagem quantitativa de coleta de dados e pesquisa de campo, com os funcionários da agência. A partir da tabulação dos dados, foi possível identificar a percepção dos funcionários quanto a Comunicação Interna em seu ambiente e trabalho e a importância dela para a realização das suas tarefas. O Banco do Brasil possui inúmeras ferramentas e formas de fazer fluir a comunicação, entretanto tal número de instrumentos torna a comunicação onerosa em termos de tempo para interpretá-las causando, muitas vezes, uma desinformação dentre os colaboradores da Instituição, por não terem tempo necessário para acessá-las, neste caso a opinião da maioria dos funcionários é de que deveria haver uma flexibilização destas ferramentas tornando-as mais eficientes se destinadas aos públicos corretos.

Palavras-chave: Comunicação Interna, canais de comunicação. Banco do Brasil

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - MODELO DE PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	14
FIGURA 2 - ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÃO	17
GRÁFICO 1 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NO BANCO DO BRASIL.....	28
GRÁFICO 2 - FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES.....	29
GRÁFICO 3 - ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS.....	29
GRÁFICO 4 - ESCOLARIDADE	30
GRÁFICO 5 - PERCEPÇÕES QUANTO A COMUNICAÇÃO.....	32
TABELA 1 - NÍVEIS DE SATISFAÇÃO EM PORCENTAGENS.....	33
GRÁFICO 6 - NÍVEIS DE SATISFAÇÃO	33
GRÁFICO 7 - CANAIS MAIS IMPORTANTES PARA OS ENTREVISTADOS.....	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO	10
2.1.1. <i>Conceito de comunicação</i>	10
2.1.2. <i>Objetivo da comunicação</i>	11
2.1.3. <i>O processo da comunicação</i>	12
2.1.4. <i>Fatores que influenciam a comunicação nas organizações</i>	14
2.2. CANAIS E REDES	15
2.2.1. <i>Canais formais de comunicações e suas direções</i>	15
2.2.2. <i>Canais informais de comunicação</i>	16
2.2.3. <i>Redes de comunicação</i>	16
2.3. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL EFICAZ.....	17
2.3.1. <i>Problemas relativos à transmissão das mensagens</i>	18
2.3.2. <i>Influência da comunicação eletrônica</i>	19
2.4. FORMAS E CONTEÚDOS DAS COMUNICAÇÕES INTERNAS	20
3. MÉTODO	23
3.1. MÉTODO	23
3.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	24
3.3. AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	24
3.4. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	25
3.5. ANÁLISE DOS DADOS.....	25
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
4.1. O BANCO DO BRASIL.....	26
4.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.3. PERFIL DOS RESPONDENTES	27
4.4. PERCEPÇÕES QUANTO A COMUNICAÇÃO.....	30
4.5. PESQUISA DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	32
4.6. CANAIS INTERNOS DE COMUNICAÇÃO	34
4.6.1. <i>Agência de notícias</i>	34
4.6.2. <i>Revista BB.com.você</i>	34
4.6.3. <i>TVBB – TV corporativa do Banco do Brasil</i>	35
4.6.4. <i>Correio SISBB</i>	35
4.6.5. <i>e-mail corporativo</i>	35

4.6.6. Resultados da pesquisa dos principais canais internos de informações	35
5. CONCLUSÃO	37
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
7. APÊNDICE.....	40

1. INTRODUÇÃO

A comunicação humana é tão antiga quanto à própria humanidade, não somente as pessoas como também a maioria dos seres vivos sentem a necessidade de se comunicar uns com os outros. A comunicação começou a ser tratada com uma importância relativamente maior a partir de meados do século XX, sendo que Herbert Marshall McLuhan, Theodor Adorno e Paul Lazarsfeld foram alguns dos principais pioneiros da área.

Marshall McLuhan, dentre suas célebres frases se destacavam o impacto sensorial, o meio é a mensagem e aldeia global, como metáforas para a sociedade contemporânea, foi precursor dos estudos midiológicos. Seu foco de interesse não são os efeitos ideológicos dos meios de comunicação sobre as pessoas, mas a interferência deles nas sensações humanas, daí o conceito de "meios de comunicação como extensões do homem" (título de uma de suas obras), ou "prótese técnica", ou seja, a forma de um meio social tem a ver as novas maneiras de percepção instauradas pelas tecnologias da informação, os próprios meios são a causa e o motivo das estruturas sociais.

Pensadores e pesquisadores das disciplinas de ciências humanas, como Filosofia, Sociologia, Psicologia e Linguística, têm dado contribuições em hipóteses e análises para o que se denomina "Teoria da Comunicação", um apanhado geral de idéias que pensam a comunicação entre indivíduos, especialmente a comunicação mediada, como fenômeno social. Entre as teorias, destacam-se o funcionalismo, primeira corrente teórica, a Escola de Frankfurt (crítica à primeira e profundamente marxista) e a escola de Palo Alto (principal corrente teórica atualmente). O trabalho teórico na América Latina ganhou impulso na década de 1970 quando se passou a retrabalhar e transformar as teorias estrangeiras. Assim surgiu a Teoria das Mediações, de Jesús Martín-Barbero.

Os componentes da comunicação são: o emissor, o receptor, a mensagem, o canal de propagação, o meio de comunicação, a resposta (*feedback*) e o ambiente onde o processo comunicativo se realiza. Com relação ao ambiente, o processo de comunicação sofre interferência do ruído e a interpretação e compreensão da mensagem está subordinada ao repertório. Quanto à forma, a Comunicação pode ser verbal, não-verbal e mediada.

Para Nerone (2001, p. 103) “a comunicação é particularmente importante para o estudo das organizações pela sua natureza interpessoal. Ela envolve a transação entre indivíduos, constituindo processo social dos mais relevantes no desempenho de qualquer grupo, empresa ou sociedade.”

Com isso se evidencia a importância de estudo das relações interpessoais exercidas por meio da comunicação, pois é um fator de vital importância para a máxima eficiência de uma organização de qualquer porte. Uma boa fluência comunicativa pode fazer com que as pessoas absorvam mais rapidamente melhores tecnologias operacionais ou de gestão aperfeiçoando inclusive o seu trabalho de maneira a torná-lo melhor executável.

Pode-se analisar o próprio setor financeiro – tema deste trabalho - que também tem passado nos últimos anos por mudanças significativas, tanto com relação a área tecnológica, como a criação de novos e sofisticados produtos e a própria cobrança dos clientes que estão cada vez mais informados e exigentes, e é neste ambiente com constrange mudanças que uma comunicação eficaz torna-se imprescindível. Quanto menor a incerteza do funcionário sobre a mensagem, mais “satisfeito” ele ficará com as alterações e implantações que surgirem.

Analisando todo este contexto, o presente trabalho foi desenvolvido na Agência Visconde (1244-0), localizada na cidade Curitiba (PR), como objetivo geral de verificar os fatores que influenciam o processo de comunicação interna da agência e para desenvolvimento deste objetivo, apresenta-se como objetivos específicos:

- Analisar a forma como a comunicação interna ocorre dentro da agência Visconde.
- Identificar as causas das falhas na comunicação e aferir as conseqüências dessas falhas.
- Fornecer subsídios para melhoria da comunicação interna.

Para subsidiar o trabalho serão realizadas pesquisas buscando abordar teoricamente a definição de Comunicação, sua importância dentro da organização, seus impactos e como os funcionários da Agência Visconde (PR), compreendem a comunicação e as formas institucionais utilizadas para passar as mensagens a este cliente interno, além de outros assuntos pertinentes. Após serão apresentados os procedimentos metodológicos e os resultados obtidos e as considerações finais.

Compreende-se que ninguém melhor para verificar a forma como a comunicação vem ocorrendo em seu trabalho do que os próprios funcionários envolvidos no mesmo, analisando-se através de pesquisa exploratória direta, como os funcionários percebem e avaliam a comunicação na agência Visconde – Curitiba (PR).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é importante a todos, em qualquer nível, nas relações humanas, no mundo acadêmico e porque não nas organizações?

Na comunicação os administradores gastam grande parte de seu tempo. Ela é necessária para que realizem suas funções de planejamento, organização, liderança e controle. Raramente estão sozinhos em suas salas pensando, planejando, na verdade estão em conversas face-a-face, eletrônicas ou telefônicas com seus funcionários, fornecedores, pares, supervisores. Ou estão escrevendo, lendo, cartas e memorandos, se utilizando da comunicação. (Stoner e Freeman, 1999).

Nas organizações a revolução tecnológica e o próprio autodesenvolvimento dos funcionários está tornando os processos menos importantes e dando maior importância em para passar a mensagem, se fazer entender, se comunicar.

2.1.1. Conceito de comunicação

Sabe-se que a comunicação é o processo de troca entre duas ou mais pessoas e, é importante para o ser humano desde os tempos mais remotos e na organização não é diferente, tornar os funcionários integrados e informados do que acontece na empresa, fazê-lo sentir-se parte dela é imprescindível. Através de uma comunicação interna eficiente, cria-se um relacionamento ágil e transparente com os clientes internos e com todas as partes da empresa. Vários autores conceituam a Comunicação dentro das organizações, abaixo se desenvolvem os conceitos de vários autores para melhor se entender o tema.

Thayer (1972, p. 31) considera que:

A comunicação é como um processo mediante o qual duas ou mais pessoas se entendem; é a mútua troca de idéias através de qualquer meio efetivo; transmissão ou intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações, através da fala, da escrita, ou de símbolos; é a combinação de estímulos ambientais para produzir certo comportamento desejado por parte do organismo.

Já Katz e Kahn (1974, p. 256) têm um conceito mais amplo, que envolve a questão da influência social no processo de comunicação:

A comunicação é um intercâmbio de informação e transmissão de significado – é a própria essência de um sistema social ou uma organização. O insumo de energia física é dependente da informação a seu respeito e o insumo de energia humana é possibilitado por intermédio de atos comunicativos. Semelhantemente, a transformação de energia (a realização de trabalho) dependente da comunicação entre pessoas em cada subsistema organizacional e da comunicação entre subsistemas.

De acordo com Bartolomé (1999), “a comunicação, nesta era da informação, é basicamente o processo de troca de informações. Esse processo é fundamental na vida de uma organização porque nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão”.

Complementando, Berlo (1999, p. 13) fala da seguinte forma:

Dissemos que o objetivo da comunicação é influenciar. Contudo esta discussão implica que o homem “desconhece” ou “esquece” o seu objetivo. Isso não quer dizer que haja um objetivo próprio e que o homem deva estar ciente dele. Quer dizer que há um objetivo na comunicação do qual muitas vezes não estamos cômnicos em nossa própria conduta.

O ambiente das organizações está cada vez mais complexo, a tecnologia veio para auxiliar, mas ao mesmo tempo provoca uma subserviência da informação. Tem as mudanças dos valores sociais e culturais que muitas vezes as empresas, não conseguem acompanhar e se inserir nestes novos conceitos. Para melhor entendimento sobre o funcionamento da comunicação, serão descritos os processos que ela envolve.

2.1.2. Objetivo da comunicação

A comunicação tem como principal objetivo a persuasão, é passar a mensagem e se fazer entender, Berlo (1999 p. 13), explica melhor esta habilidade:

Difícilmente podemos deixar de nos comunicar, com ou sem propósito conhecido. Desde a infância aprendemos a praticarmos as técnicas verbais e não-verbais de influenciar ou manipular o ambiente. Esses padrões de comportamento se tornam tão entranhados, tão habituais que muitas vezes não percebemos a insistência com que procuramos manipular.

Este conceito precisa ser trabalhado para que o emissor (dirigente) se faça um melhor comunicador, e não tente somente manipular os fatos, mas também que aprenda a escutar, a saber, o que os receptores desejam perceber e desejam fazer.

A comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e para que elas saibam o porquê de tal orientação. Os funcionários devem estar em sintonia com seus superiores e que exista um FLUXO de informações para suprir as necessidades de ambos.

Chiavenato (1993, p. 184) fala sobre os propósitos dela:

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

2.1.3. O processo da comunicação

O processo pode ser definido segundo o dicionário Aurélio (2006), como: “ato de proceder de ir adiante, modo por que se realiza ou executa uma coisa, método, técnica”. O processo não é algo estático, ele possui movimento. Segundo Berlo (1999) “A teoria da comunicação reflete este ponto de vista de processo: ...Alega que não se pode falar em o começo ou o fim da comunicação.”

Conhecer o conceito e as influências é necessário para que o processo de comunicação seja entendido e aconteça de forma eficaz. Um exemplo que ilustra o modelo que será apresentado é o conhecido “telefone sem fio”, a mensagem que se inicia na brincadeira, torna-se diferente no último participante, o porquê destas alterações será descrito abaixo.

A percepção da comunicação passou por mudanças, vários autores concordam com este modelo, Souza e Ferreira (2002), falam deste desenvolvimento das formas de comunicação que levou à construção de um modelo interpretativo mais amplo, assim, o processo de comunicação é visto hoje como contendo os seguintes elementos e processos:

- Emissor (fonte)

Para Berlo (1999) o emissor ou a fonte é o indivíduo ou grupo que emite a mensagem com idéias, informações, necessidades, ou desejos e o propósito de comunicá-los a uma pessoa ou grupo de pessoas. Robbins (1999) Antes de a comunicação ocorrer, um objetivo, expressado como uma mensagem a ser transmitido, é necessário.

- Codificação

Significa formular o conteúdo através de símbolos (palavras, gestos etc.) e selecionar o veículo mais adequado para a transmissão da informação.

Para Robbins (1999), a fonte inicia a mensagem codificando um pensamento. Quatro condições que podem afetar a mensagem codificada foram descritas: habilidades, atitudes, conhecimento e o sistema sociocultural.

Segundo Stoner e Freeman (1999):

A codificação é necessária porque a informação só poderá ser transferida de uma pessoa a outra através da escolha de símbolos, geralmente na forma de palavras e gestos, que o emissor acredita que terão o mesmo significado para as pessoas a quem se destina a mensagem. Como a comunicação é o objetivo da codificação o emissor precisa tentar estabelecer um significado “mútuo”, a falta do mesmo é uma das causas mais comuns de desentendimentos ou de falha na comunicação.

- A mensagem

Robbins (1999), diz que a mensagem é o produto físico real da codificação da fonte. E logo em seguida completa. “Nossa mensagem é afetada pelo código ou pelo grupo de símbolos que usamos para transferir significados, pelo conteúdo da própria mensagem e pelas decisões que tomamos em selecionar e arrumar códigos e conteúdos.”

Para Stoner e Freeman (1999), as mensagens não-verbais são uma forma de comunicação muito importante, pois muitas vezes são mais honestas ou significativas do que mensagens orais ou escritas. Por exemplo, um chefe que franze a testa ao dizer “bom dia” para o funcionário que chega atrasado está comunicando claramente algo mais do que um cumprimento educado.

- O canal

Para Robbins (1999) é o meio através do qual a mensagem viaja.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), canal é o meio de transmissão de uma pessoa a outra (como o meio verbal, o papel, os meios de comunicação eletrônicos) que freqüentemente é inseparável da mensagem. O canal deve ser adequado à mensagem para que a comunicação seja eficiente e eficaz. Ao escolhê-lo, devem-se levar em consideração as necessidades e exigências do receptor. Apesar de os funcionários terem a sua disponibilidade diversos canais, nem sempre usam os mais eficazes, pois suas escolhas podem ser guiadas pelo hábito ou pela preferência pessoal.

- Receptor

Para Berlo (1999), receptor é a pessoa ou grupo a quem se destina a mensagem, logo ele é o alvo da comunicação. Souza e Ferreira (2002) dizem que é o indivíduo cujos sentidos captam a mensagem do emissor. Se a mensagem não chega ao receptor, a comunicação não acontece. A situação não melhora se a mensagem chega ao receptor, mas este não compreende.

- Decodificação

Segundo Souza e Ferreira (1999), a decodificação ocorre quando a mensagem veiculada chega ao seu destino e os símbolos utilizados na codificação são traduzidos em informações e sentimentos significativos pelo destinatário. É um processo de duas etapas, onde o receptor primeiramente deverá perceber a mensagem, e em seguida interpretá-la. A decodificação, para Stoner e Freeman (1999)

Poderá ser afetada pela experiência passada do receptor, suas interpretações dos símbolos e gestos usados, por expectativas, ou seja, quando as pessoas tendem a ouvir o que desejam, e pelo compartilhamento de significados comuns com o emissor. Em geral, quanto mais a decodificação do receptor se aproxima da mensagem pretendida pelo emissor, mais eficaz será a comunicação.

Robbins (1999) complementa: “Assim como o codificador foi limitado pelas suas habilidades, atitudes, conhecimento e sistema sociocultural, o receptor é restringido da mesma maneira.”

De posse desses elementos Stoner e Freeman (1999, p. 389) estabeleceram o seguinte modelo do processo de comunicação:

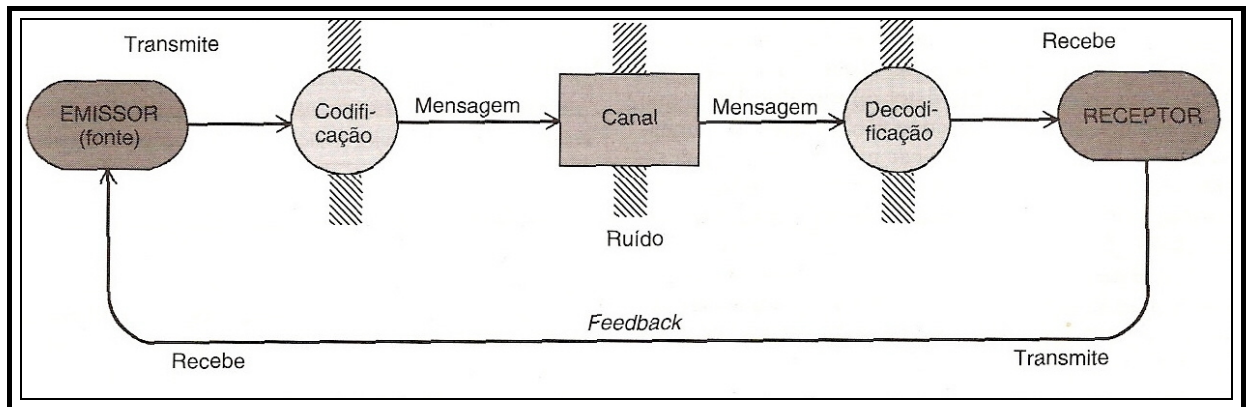


FIGURA 1 - MODELO DE PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 389)

Alguns autores incluem mais dois elementos a comunicação, será utilizada a definição de Stoner e Freeman (1999), com os elementos Ruído e Feedback. Ruído é qualquer coisa que confunde, perturbe, diminua ou interfira na comunicação e Feedback é o reverso do processo de comunicação, que ocorre quando o receptor expressa a reação à mensagem do emissor.

2.1.4. Fatores que influenciam a comunicação nas organizações

Serão apresentados a seguir quatro fatores segundo os autores Stoner e Freeman (1999), que são peculiares a organização e influenciam a eficácia da comunicação dentro delas, são eles: canais formais de comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e propriedade da informação.

- **CANAIS FORMAIS DE COMUNICAÇÃO:** Influenciam a comunicação, primeiro porque cobrem uma distância cada vez maior, à medida que a empresa se desenvolve e cresce. Segundo, inibem a comunicação livre dentro da empresa, em seus diversos níveis.
- **ESTRUTURA DE AUTORIDADE:** As diferenças de status e de poder ajudam a determinar quem irá se comunicar confortavelmente com quem. Para Berlo (1999):

“Nossa posição social dentro do sistema, aumenta a probabilidade de que falemos com pessoas em posição iguais e adjacentes e diminui a probabilidade de que nos comuniquemos com pessoas cujas posições sejam muito mais altas ou muito mais baixas que a nossa.”

- **ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO:** Ela facilita a comunicação entre o grupo, mas quando é necessária a comunicação com outros grupos altamente diferenciados, ficará inibida. Para Berlo (1999, p. 156): “A comunicação influencia o sistema social e o sistema social influencia a comunicação.”
- **PROPRIEDADE DA INFORMAÇÃO:** O termo propriedade da informação significa que os indivíduos possuem informações e conhecimentos especiais sobre os seus trabalhos. Muitos indivíduos com estas habilidades e conhecimentos não querem compartilhar essas informações com outras pessoas. Em decorrência disso, não acontece à comunicação totalmente aberta na organização.

Para se entender melhor estes conceitos se podem utilizar a definição de Berlo (1999):

A comunicação aumenta a possibilidade de similaridades entre as pessoas, aumenta as possibilidades de que as pessoas possam trabalhar juntas para a consecução do objetivo. A distribuição da posição, a especificação dos comportamentos-papéis, o ensino dos modos normativos de comportamento são realizados pela comunicação.

2.2. CANAIS E REDES

As mensagens nas organizações viajam através de muitos canais ou caminhos diferentes para chegar ao receptor pretendido. Os canais de comunicação podem ser formais ou informais conforme descrito abaixo.

2.2.1. Canais formais de comunicações e suas direções

A comunicação pode fluir verticalmente ou lateralmente. A dimensão vertical pode ser dividida em direções para baixo e para cima, conforme Robbins (1999 p. 199):

PARA BAIXO: É usado por líderes de grupo e gerentes para designar metas, fornecer instruções de trabalho, informar subalternos sobre políticas e procedimentos, aponta problemas que precisam de atenção e oferecer retorno sobre desempenho.

PARA CIMA: a comunicação para cima mantém gerentes a par de como os empregados se sentem sobre seus empregos, os colegas e a organização em geral.

LATERAL: quando a comunicação ocorre entre os membros do mesmo grupo de trabalho, entre membros de grupos de trabalho de nível, entre gerentes do mesmo nível ou quaisquer pessoas horizontalmente equivalentes.

Stoner e Freeman (1999 p. 391), fala na comunicação também em dois sentidos: “existe quando o receptor dá *feedback* ao emissor.”

2.2.2. Canais informais de comunicação

As organizações além de funcionarem com os canais formais de comunicação, também utilizam os canais informais quando necessário. A principal função do canal informal é a divulgação de boatos ou informações de bastidores. Stoner e Freeman (1999 p. 398) falam sobre “os vários caminhos através dos quais as comunicações informais atravessam uma organização: os quatro tipos são linhas únicas, fofocas, probabilidades e a cadeia de grupo.”

Na linha única a informação vai passando de um para outro, como no conhecido “telefone sem fio”, a informação não chega precisa. Nas fofocas, as pessoas descobrem e contam para todo mundo, normalmente não são informações relacionadas ao trabalho. Nas probabilidades contam os fatos aleatoriamente, sem se preocupar com quem está recebendo a mensagem. Na rede do grupo a informação é transmitida a poucos indivíduos selecionados, que podem transmitir para outros, é a mais utilizada nas organizações, onde um indivíduo passa as informações para as pessoas mais próximas e de confiança, normalmente relacionadas ao trabalho.

2.2.3. Redes de comunicação

As organizações projetam suas estruturas de comunicação – um conjunto de canais, dentro de uma organização ou de um grupo, através dos quais a comunicação se processa – de várias formas. Algumas estruturas de comunicação são projetadas rigidamente: os empregados são desencorajados de falar com qualquer pessoa que não seja seu supervisor imediato, impedindo que os funcionários de nível mais alto fiquem sobrecarregados com informações desnecessárias e mantenham seu poder e status. Outras redes são projetadas de modo menos rígidas os funcionários são encorajados a se comunicarem com qualquer pessoa de qualquer nível, essas redes costumam ser usadas sempre que seja muito desejável um fluxo livre de informações, como um departamento de pesquisas. (STONER e FREEMAN, 1999).

Stoner e Freeman (1999) revelam uma pesquisa que apresentou os diferentes efeitos de várias estruturas de comunicação, a seguir se apresenta o demonstrativo que representa os fluxos:

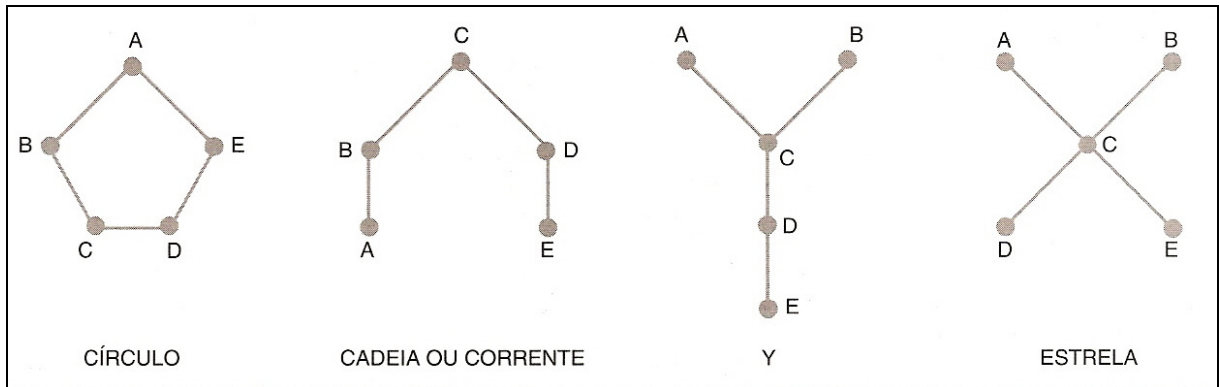


FIGURA 2 - Estruturas de comunicação

Fonte: Stoner e Freeman (1999)

Através desta pesquisa chegaram a algumas conclusões, nas redes centralizadas a solução das tarefas mais simples, se apresentaram mais rápidas e mais exatas. Enquanto em tarefas mais complexas, as redes descentralizadas tiveram resultados melhores.

A satisfação dos membros do grupo para todos os tipos de tarefas tendia a ser maior em redes descentralizadas. A satisfação foi maior no “círculo”, em segundo lugar a “cadeia” e em seguida “Y”. O motivo de maior satisfação dos membros dos grupos descentralizado era poder participar da descoberta das soluções. Nos grupos centralizados a satisfação estava no indivíduo que ocupava a posição “C”, que apresentava um papel de liderança ativa.

Esta pesquisa é importante e pode ter implicações no relacionamento entre a estrutura organizacional e a comunicação. Por exemplos empresas que possuem tarefas simples e rotineiras, parecem funcionar de maneira mais eficiente com uma rede centralizada de informação, enquanto que as que possuem tarefas mais complexas devem buscar uma comunicação descentralizada para melhor atender seus objetivos.

2.3. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL EFICAZ

Para buscarmos uma comunicação eficaz é preciso, em primeiro lugar, perceber e compreender por que ocorrem os desentendimentos e, em seguida aprender a reduzi-los ou evitá-los. Afinal, a comunicação entre dois funcionários é eficaz quando o

receptor interpreta a mensagem do emissor da mesma forma que este pretendia que fosse entendida.

Para Robbins (1999), entender o que ocorre durante o processo de comunicação ajudará a diminuir as confusões que podem surgir entre as pessoas, e esclarecer suposições que as mesmas fazem acerca das intenções umas das outras. Muitas vezes os funcionários não comunicam o que pretendiam comunicar em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor como de barreiras à comunicação eficaz.

2.3.1. Problemas relativos à transmissão das mensagens

As habilidades de comunicação deficientes, bem como a inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais, a sobrecarga de informações e por último o filtro serão os problemas relativos à transmissão abordados a seguir.

As barreiras de comunicação podem resultar de deficiências internas do emissor e do receptor. Quando o emissor não tem habilidade eficaz de comunicação a mensagem pode não ser registrada. O emissor pode deturpar uma mensagem escrita ou falada tão gravemente que o receptor pode não entender, ou até mesmo entregar a mensagem de modo tão medíocre que o receptor não a leve a sério. (STONER e FREEMAN, 1999).

Na obra de Robbins (1999), pode-se verificar quatro fatores que influenciam a comunicação tornando-a não eficaz:

- **FILTRAGEM** – é a manipulação da mensagem para que ele seja mais agradável para o receptor. Um exemplo clássico é do funcionário que fala o que o chefe quer ouvir, sem mostrar a real situação. Quanto maior os níveis da organização, quanto mais níveis verticais, mais existem oportunidades de filtragem.
- **PERCEPÇÃO SELETIVA** – O indivíduo recebe a mensagem conforme suas necessidades, motivações, experiências, formação e outras características pessoais.
- **DEFENSIVA** – Quando as pessoas se sentem ameaçadas, elas tendem a reagir de forma a reduzir sua capacidade de atingir a capacidade mútua, não deixando que a comunicação seja eficaz.
- **LINGUAGEM** - Na organização, os empregados geralmente têm diversas formações, e conseqüentemente diferentes padrões de linguagem, os próprios departamentos e grupos criam jargões e expressões para definir seus processos, na comunicação com outros departamentos e acabam tendo problemas, por que os jargões não têm o mesmo significado para todos os envolvidos.

2.3.2. Influência da comunicação eletrônica

A tecnologia avançada nas organizações auxilia na divulgação de informações, mas criou diversas novas barreiras de comunicação como os problemas associados com o correio eletrônico. Ele está substituindo as comunicações internas informais. A utilidade e a praticidade do correio eletrônico fazem com que este seja largamente utilizado e grande parte das comunicações são feitas por meio deste veículo. Uma das barreiras de comunicação associada a esta tecnologia é a sua impessoalidade. Mais do que qualquer documento impresso, uma mensagem eletrônica pode ser vista como muito mais áspera do que uma mensagem falada. O correio eletrônico é, portanto, mais bem talhado para comunicações de rotina do que para mensagens complexas ou sensíveis. (DUBRIN, 2001).

Robbins (1999) complementa o uso do correio eletrônico: “Não proporciona o componente de comunicação não-verbal do encontro cara-a-cara. Nem o e-mail transmite as emoções e nuances que vêm com a entonação verbal da conversas telefônicas”.

Ao mesmo tempo em que a evolução deste meio permite agregar cada vez mais valor a sua utilidade aumentam os riscos. Há tempos o correio eletrônico não se restringe a transmissão de textos, transmitem arquivos "anexados", podendo conter aplicativos, imagens, desenhos, dados, etc. Provocando problemas na empresa como a transmissão de informações sigilosas para pessoas não autorizadas, além do próprio excesso de informação vinculada.

A internet e os serviços on-line também criam barreiras de comunicação, pois contribuem para a sobrecarga de informações, uma vez que, são abrangentes e possuem acesso 24 horas por dia. Muitos trabalhadores se preocupam tanto em pesquisar informações e enviar mensagens a outros navegadores que a interação com os colegas de trabalho é percebida como uma interferência.

A videoconferência está ganhando aceitação. Em uma videoconferência, funcionários em diferentes locais dialogam entre si, enquanto vêem as imagens uns dos outros em uma tela de TV ou de computador. Com isso, uma reunião pode ser mantida com trabalhadores que estão em diversos lugares. Uma vantagem desse tipo de tecnologia é a diminuição de gastos com viagens. A técnica também aumenta a produtividade, porque os empregados precisam ir apenas ao centro de videoconferência próximo ao escritório. Mas isto também cria alguns problemas, porque se resente do intercâmbio de idéias, propiciado apenas pelo contato pessoal. Outra desvantagem é o fato de que algumas comunicações não-

verbais se perdem, pois os membros tendem a atuar com mais constrangimento diante das câmeras do que pessoalmente.

Segundo Guimarães (2005) “As novas tecnologias de comunicação e informação estão tornando realidade uma nova forma de reunião, dinâmica, independente da localização física e baseada em uma miríade de recursos de alavancagem da produtividade e registro das decisões tomadas.”

Outra forma eletrônica que está evolucionando e revolucionando a comunicação é os portais Corporativos, com o uso da internet estão auxiliando as empresas, a disponibilizarem informações, notícias e orientações para seus funcionários, além de todo tipo de material (escrito, vídeos, fotos etc.).

Guimarães (2005) fala da evolução com a internet:

A Internet reduziu dramaticamente os custos de coordenação e transação, permitindo que pessoas de diferentes partes do mundo trabalhem em conjunto, em tempo real, superando os limites naturais impostos pela distância geográfica. Fluxos de informação em tempo real, com base na Internet, aumentam a produtividade e a eficiência ao reduzir a variabilidade de informação entre funcionários espalhados pelo mundo e entre participantes da cadeia de valor.

2.4. FORMAS E CONTEÚDOS DAS COMUNICAÇÕES INTERNAS

Quem pensa a organização precisa conhecer e acreditar no poder da comunicação interna é com este conhecimento e uma boa relação com o público interno, que a empresa poderá efetivamente transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois são os seus funcionários responsáveis por essa imagem.

É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno. É importante que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O seu nível de linguagem e o seu grau de interesse são itens relevantes para que ocorra a sintonia entre eles.

Nessa perspectiva, Freitas (1991, p. 12) certifica que a empresa não deve simplesmente "jogar a informação ao funcionário", mas adequá-la, para que atinja três dimensões e, assim, possa produzir o efeito esperado e gerar impacto no comportamento do receptor:

- Personalização - consiste na adequação da forma e do conteúdo da comunicação às características do público-alvo. Quanto mais pessoal e informal a mensagem, maior será o seu êxito.

- Interatividade - é a velocidade e o incentivo do retorno que a comunicação interna provoca no funcionário. A comunicação de mão dupla é sempre importante para qualquer processo de gestão, pois permite saber o que pensa e como se sente o funcionário diante daquilo que lhe está sendo informado.
- Impacto Sensorial - designa quanto o funcionário pode ver, ouvir, sentir, cheirar e experimentar a informação. Esse estímulo é importante para fazer o funcionário acreditar no produto e/ou serviço que vai vender - principalmente no caso de lançamentos.

Além da forma, também é importante considerar o conteúdo da comunicação, o qual, segundo Freitas (1991, p. 15), deve atender a três aspectos básicos:

- Posicionamento - consiste em desenvolver a imagem da empresa de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do funcionário. É importante que o posicionamento psicológico, seja sustentado por um posicionamento real, a fim de que não se estabeleça apenas um jogo mental, mas uma relação de credibilidade entre a empresa e o funcionário.
- Conceito - como missão é a idéia principal da empresa, que deve ser pensado e elaborado. Estabelecido o posicionamento, precisam ser trabalhados os conteúdos conceituais que tenham pertinência com ele. Para se estabelecer o conceito em um programa de comunicação, deve-se buscar o ponto principal. Encontrar um bom conceito é o que vai fazer a diferença entre um programa criativo e inovador e um programa inerte e inerte.
- Desenho - muitas das informações internas podem ser transmitidas por meio de gráficos ao invés de palavras, ele é fácil de ser lembrado e transmitido. O desenho é importante na comunicação interna porque permite aumentar a compreensão da informação na menor quantidade de tempo. Para isso, é importante que se encontre o ponto de equilíbrio entre o impulso técnico e o impulso estético, ou seja, colocar o máximo de informações em um espaço pequeno, de maneira elegante e efetiva, mas sem impedir que a mensagem seja captada.

As empresas precisam preparar melhor seus funcionários para atender as necessidades dos seus clientes. Esse é o principal papel da comunicação interna. BRUM (2000 p.25) explica este conceito:

[...] ninguém gosta daquilo que não conhece. Mas, quando conhece totalmente o objetivo maior da empresa, o funcionário torna-se mais do que um "agente de comunicação", torna-se um "agente de marketing", ou seja, um agente dessa filosofia empresarial que prevê clientes satisfeitos.

Exemplo de informação relevante são os objetivos da empresa. Somente tendo acesso a essa informação, por meio da comunicação, o funcionário poderá comprometer-se com eles. Melhor ainda seria que ele pudesse participar da construção desses objetivos; esse, porém, é um degrau que poderá ser conquistado mais adiante, quando o envolvimento for tal, que o nível de comprometimento favoreça essa atitude.

3. MÉTODO

Neste capítulo evidencia-se o método adotado para a coleta de dados, bem como a forma de análise e apresentação da pesquisa.

3.1. MÉTODO

O método adotado nesta pesquisa foi o de estudo de caso utilizando ainda de uma abordagem quantitativa de coleta de dados na pesquisa de campo, realizada entre os dias 02 de janeiro e 10 de fevereiro do ano de 2009, entre os funcionários da agência Visconde (1244-0) do Banco do Brasil.

Conforme salienta Roesch (1999):

“o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, buscando analisar uma situação específica. Tem como objetivo a compreensão; proporcionando vivência da realidade por meio da análise e tentativa de solução de um problema, procurando estabelecer relação entre a teoria e a prática. Ele é útil quando o fenômeno em estudo não pode ser estudado fora do contexto no qual ele realmente ocorre.”

Partindo-se deste pressuposto, percebe-se que o fenômeno em estudo é único, ou seja, o processo de comunicação existente dentro da agência Visconde (1244-0) do Banco do Brasil é diferente do existente em qualquer outra agência do mesmo Banco, apesar de algumas similaridades e são muito diferentes de todas as outras empresas e organizações, seu estudo implica nesta singularidade.

De acordo com Bignardi (2007)

“A Pesquisa Quantitativa aplica-se à dimensão mensurável da realidade, origina-se na visão newtoniana dos fenômenos e transita com eficácia na horizontalidade dos extratos mais densos e materiais da Realidade. Seus resultados auxiliam o planejamento de ações coletivas reproduz resultados passíveis de generalização, principalmente quando as populações pesquisadas representam com fidelidade o coletivo.”

No caso da pesquisa executada e reproduzida neste trabalho, leva em consideração a análise quantitativa, onde os respondentes precisavam assinalar a resposta correspondente no campo apropriado de um formulário próprio, utilizando-se como amostra todo o universo dos possíveis questionados, o que passa a representar, contudo, a opinião da coletividade.

Desta forma ao se referir sobre propósitos existentes em uma pesquisa sobre recursos humanos Robbins (2005, p. 451) salienta que

“a pesquisa trata da coleta sistemática de informações. Seu propósito é nos ajudar em nossa busca da verdade. Embora nunca cheguemos à verdade absoluta – no nosso caso, ao conhecimento preciso de como cada pessoa se comporta dentro de qualquer contexto

organizacional -, a pesquisa aumenta o nosso corpo de conhecimentos sobre comportamento organizacional ao corroborar algumas teorias, refutar outras e sugerir novas teorias para substituir as que foram refutadas.”

Quando o autor fala que “embora nunca cheguemos à verdade absoluta”, ele tem razão, em virtude de que nem sempre o entrevistado poderá reproduzir na pesquisa o que realmente entende ou sente, permitindo-se ocultar muitas vezes alguns fatos verídicos, embora se busquem ferramentas para sanar estas falhas no ato de pesquisas, ainda existem estes problemas.

3.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Robbins (2005, p. 457)

“O tema comportamento organizacional é composto por um grande número de teorias que têm como base a pesquisa. As pesquisas, quando integradas cumulativamente, tornam-se teorias que, por sua vez, são seguidas por outras pesquisas com o intuito de validá-las.”

O trabalho realizado utilizou como dados e informações, fontes primárias e secundárias de coleta de dados.

As fontes primárias se referem ao fato de que, com a finalidade de realização da pesquisa, foi elaborado um formulário próprio, conforme modelo em apêndice, com uma série de alternativas de múltiplas escolhas, onde os entrevistados necessitavam apenas assinalar a alternativa correspondente.

As fontes secundárias referem-se às pesquisas realizadas em livros, jornais, revistas e internet com a finalidade de se encontrarem referências teóricas para fundamentar, argumentar e fornecer linhas de seguimento para a execução do trabalho.

3.3. AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para execução da pesquisa foi selecionado todo o universo de possíveis respondentes da pesquisa dentre os funcionários do Banco do Brasil em sua agência Visconde (1244-0), com isso cobrindo toda a coletividade reduzindo à margem de erro a aproximadamente zero.

3.4. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi aplicado na agência Visconde (1244-0) do Banco do Brasil entre os dias 02 de janeiro e 10 de fevereiro do ano de 2009, sendo distribuído o formulário dentre os colaboradores para que os mesmos pudessem respondê-lo.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados selecionados na pesquisa de campo foram tratados em uma planilha eletrônica do aplicativo Microsoft Excel e transformados em informações através de linhas de texto ou ainda por meio de gráficos e tabelas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo se reproduz conhecimentos gerais sobre o Banco do Brasil e as informações obtidas, oriundas da análise dos dados adquiridos por meio da aplicação da pesquisa.

4.1. O BANCO DO BRASIL

A partir do ano de 1808 o Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa. Em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente Dom João, foi criado o Banco do Brasil. O capital da instituição seria constituído de 1.200 ações de um conto de réis cada uma, iniciando suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

Em 200 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de móbile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Estas conquistas foram resultados dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

Conta hoje com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Com esta história a instituição chegou à seguinte missão: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.”

4.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Aqui são representados os resultados obtidos com a pesquisa que visava apontar sobre a importância da comunicação interna na agência Visconde (1244-0) do Banco do Brasil.

Inicialmente verificaram-se quais são os canais que compõem o conjunto de veículos de comunicação interna do Banco do Brasil, são eles:

- agência de notícias;
- revistas e periódicos;
- TV Banco do Brasil;
- correio SISBB;
- e-mail corporativo.

Em seguida foi elaborado um formulário de pesquisa conforme modelo em Apêndice para retratar a opinião dos colaboradores da empresa com relação aos principais fatores que afetam o processo de comunicação interna no Banco do Brasil.

4.3. PERFIL DOS RESPONDENTES

Antes da realização de qualquer processo de pesquisa de campo, executada através de entrevista, é comum fazer algumas perguntas com a finalidade de conhecer melhor o entrevistado, tais como sexo, idade, estado civil e formação, são alguns dos exemplos de questionamentos que introduzem o restante da coleta de dados e podem ser importantes para determinação do que pensam o público, separado por sexo, faixa etária, estado civil e escolaridade.

Com relação a pesquisa objeto de estudo foram executadas além dos questionamentos apresentados no parágrafo anterior também sobre o tempo em que o entrevistado trabalha no Banco do Brasil (BB). Obtendo-se assim o seguinte gráfico:

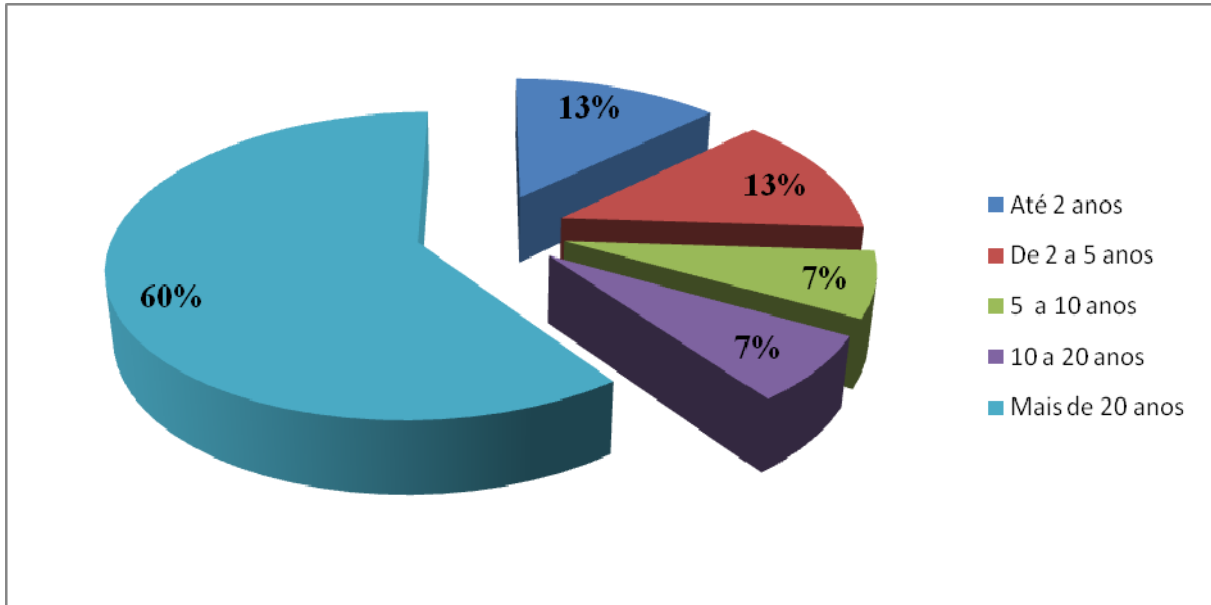


GRÁFICO 1 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NO BANCO DO BRASIL

Fonte: Pesquisa da autora.

Com relação às informações apresentadas por meio do gráfico evidencia-se que a imensa maioria dos entrevistados (60%), tem mais de 20 anos de trabalho no Banco do Brasil, o que denota que os mesmos devem ter domínio das rotinas e procedimentos, além da cultura existente na organização, em tese devem se sentir parte integrante da empresa.

O que leva a comparar com outra informação, com relação à idade dos respondentes também se observam um numero expressivo de entrevistados com idade entre 46 e 55 anos (47%) e praticamente três quartos do todo estão acima dos 36 anos de idade, de acordo com o que demonstra o gráfico a seguir:

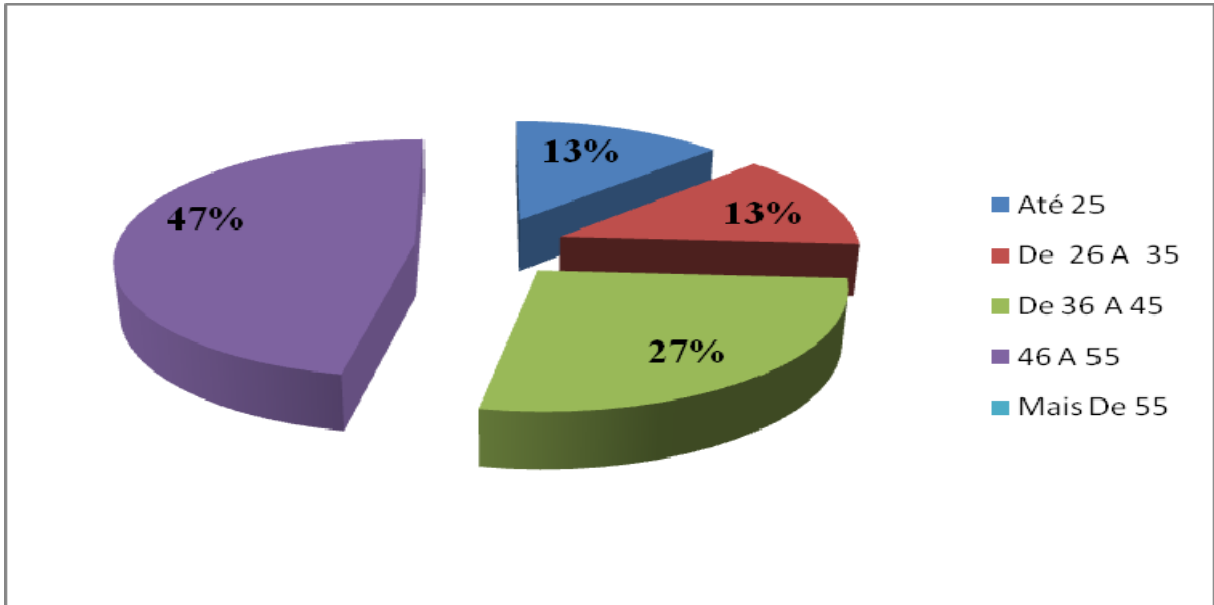


GRÁFICO 2 - FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES

Fonte: Pesquisa da autora.

Dentre todos os entrevistados dois terços são do sexo masculino enquanto que apenas um terço é do sexo feminino, ou seja, os homens representam o dobro do número de mulheres na agência. Outra informação relevante é com relação ao estado civil dos respondentes, como é de se presumir a grande maioria (60%) dos mesmos se declararam casados na data de realização da pesquisa, como mostra o gráfico seguinte:

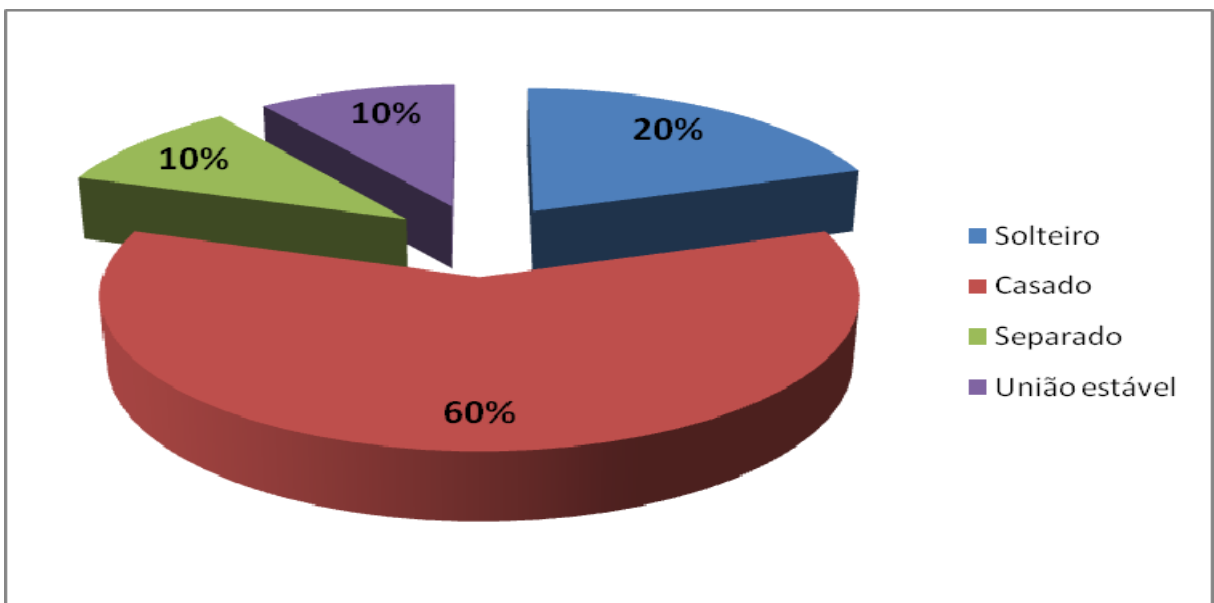


GRÁFICO 3 - ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS

Fonte: Pesquisa da autora.

Já com relação à escolaridade, a maioria dos entrevistados (53%) declarou possuir ensino superior completo, o que demonstra a necessidade que os profissionais possuem na atualidade de buscar formação superior para atuar no mercado. No gráfico a seguir não são apresentados apenas as pessoas de escolaridade inferior ao ensino médio.

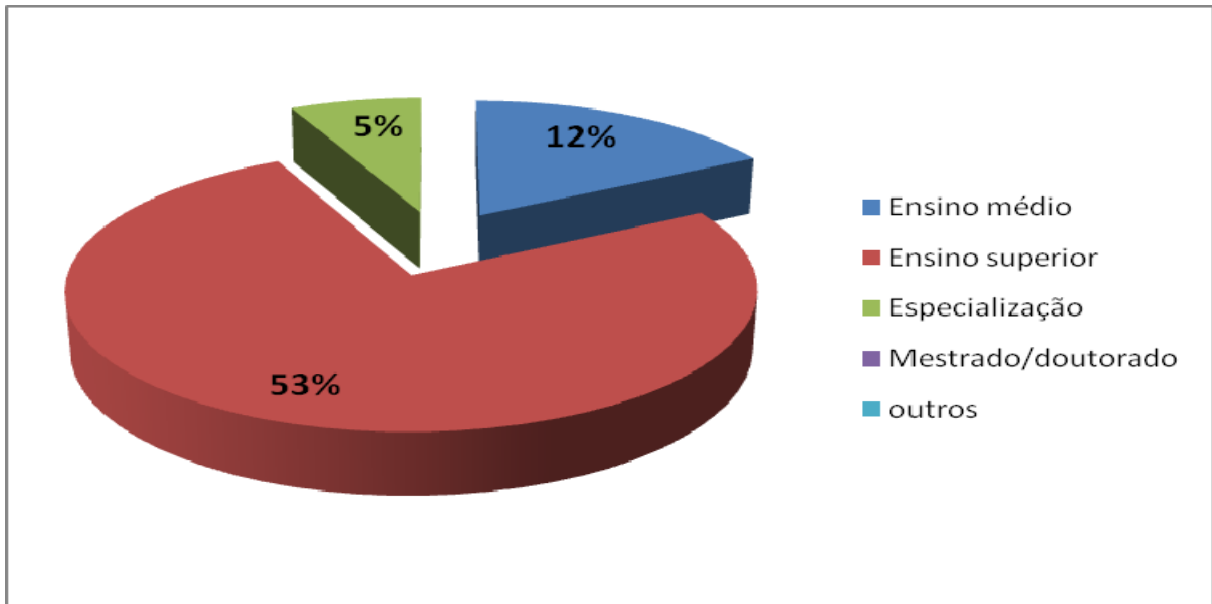


GRÁFICO 4 - ESCOLARIDADE

Fonte: Pesquisa da autora.

4.4. PERCEPÇÕES QUANTO A COMUNICAÇÃO

Com a finalidade de obter informações sobre as percepções dos funcionários com relação ao processo de comunicação foi elaborado um questionamento que abordava seis questões relacionadas ao tema, onde os respondentes precisavam assinalar somente as opções, sim ou não:

- **Acredita que a comunicação verbal é essencial para o desempenho profissional no trabalho em equipe:** Dentre todas as possíveis formas de comunicação, a verbal é aquela executada diretamente do emissor para o receptor, podendo este observar as “entrelinhas” da mensagem, em outras palavras o emissor pode estar falando algo e seus gestos demonstrando outra mensagem, este processo pode ser chamado de comunicação face a face, onde de acordo com Minicucci (2001, p. 58) “quando estamos comunicando face a face há, ao vivo, oportunidades para perceber além da mensagem, e a inter-relação torna-se mais fácil, completa, envolvente. A voz, as atitudes e as expressões facilitam a realimentação.” Mesmo com

a utilização de dispositivos eletrônicos o receptor pode se relacionar com o interlocutor durante a transmissão da mensagem, demonstrando o possível entendimento.

- **Acredita que nem sempre a comunicação através de e-mail é importante na equipe:** Apesar da tecnologia ter sido aprimorada no decorrer dos tempos e com o surgimento do e-mail as formas de comunicação ficaram mais rápidas, porém tal processo pode apresentar lacunas no entendimento da mensagem, sendo a mesma perceptível para o emissor, no entanto na maioria das vezes o receptor não entende totalmente a mensagem.
- **Acredita que com uma comunicação transparente os processos melhorarão no Banco:** Leva-se em consideração que a comunicação transparente é aquela que se faz entender pelo receptor, obtendo um *feedback* positivo da execução da mensagem.
- **Sente que uma comunicação transparente lhe motiva:** Faz relação à mensagem com ela é, sem “meias verdades” ou conturbação da realidade, o questionamento diz respeito à sensação do indivíduo, ficaria motivado ou desmotivado com este tipo de mensagem.
- **Acredita que exista por parte da empresa uma preocupação em melhorar a comunicação:** Diante de tudo o que foi salientado sobre comunicação existe várias boas maneiras de executá-la, então se buscou saber se as pessoas acreditam que o Banco do Brasil busca esta melhoria na comunicação, até mesmo pelo benefício gerado a própria instituição com esta prática.
- **Acredita que sem uma comunicação efetiva, aumentam os conflitos entre os elementos da equipe:** Com uma comunicação que apresente muitas falhas pode existir a incompreensão e se iniciarem conflitos internos, o que se busca saber é se isto poderia ocorrer nesta agência do Banco do Brasil.

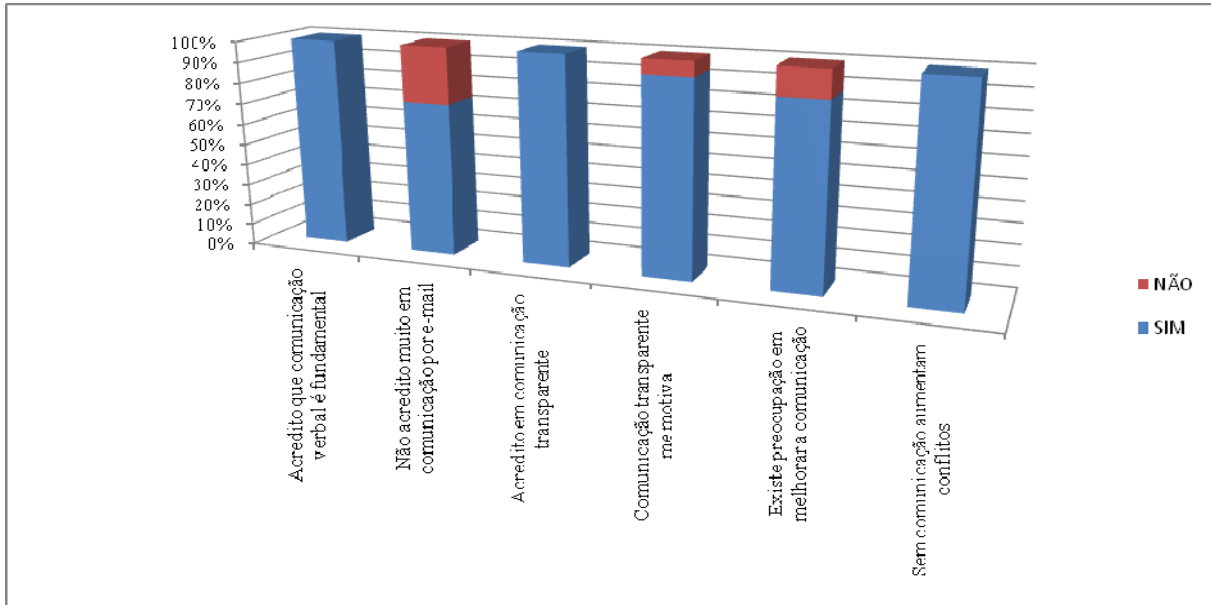


GRÁFICO 5 - PERCEPÇÕES QUANTO A COMUNICAÇÃO

Fonte: Pesquisa da autora.

No gráfico anterior se percebe as respostas fornecidas pelos indivíduos destacando-se que 100% deles acreditam que a comunicação verbal é fundamental, em comunicação transparente e que sem uma efetiva comunicação aumentam os conflitos representando a unanimidade dentre eles, nestes três quesitos.

Diante disso, o que chama a atenção é que 27% afirmaram não acreditar muito em comunicação por e-mail, justamente por entenderem ser melhor a comunicação verbal como ferramenta de transmissão de mensagens.

4.5. PESQUISA DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Nesta fase da pesquisa, os entrevistados foram questionados sobre o seu nível de satisfação com relação ao processo de comunicação existente no banco, com cinco possíveis respostas, dentre elas muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito.

Com isso os mesmos foram perguntados sobre o *feedback* sobre o seu desempenho em suas atividades funcionais, relacionamento interpessoal existente, sobre as informações sobre as políticas, produtos e objetivos do banco, divulgação de mudanças, se o processo de comunicação existente causa motivação, serve de estímulo e entusiasmo o colaborador, ainda se faz o funcionário se sentir parte da instituição, outro fator importante é

se os mesmos recebem informações a tempo para utilizar em suas atividades e por fim se a chefia está aberta a novas idéias sobre a ótica dos funcionários.

		Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito insatisfeito
A	Retorno/feedback sobre desempenho	6%	63%	0%	25%	6%
B	Relacionamento interpessoal	7%	80%	13%	0%	0%
C	Informações políticas, produtos e objetivos do banco	13%	60%	7%	20%	0%
D	Divulgação de mudanças	7%	39%	20%	27%	7%
E	Comunicação motiva, estimula e entusiasma	12%	57%	9%	12%	10%
F	Comunicação faz sentir parte da instituição	7%	65%	7%	14%	7%
G	Recebe informações a tempo	0%	40%	20%	33%	7%
H	Chefia aberta a novas idéias	7%	66%	27%	0%	0%

TABELA 1 - NÍVEIS DE SATISFAÇÃO EM PORCENTAGENS

Fonte: Pesquisa da autora

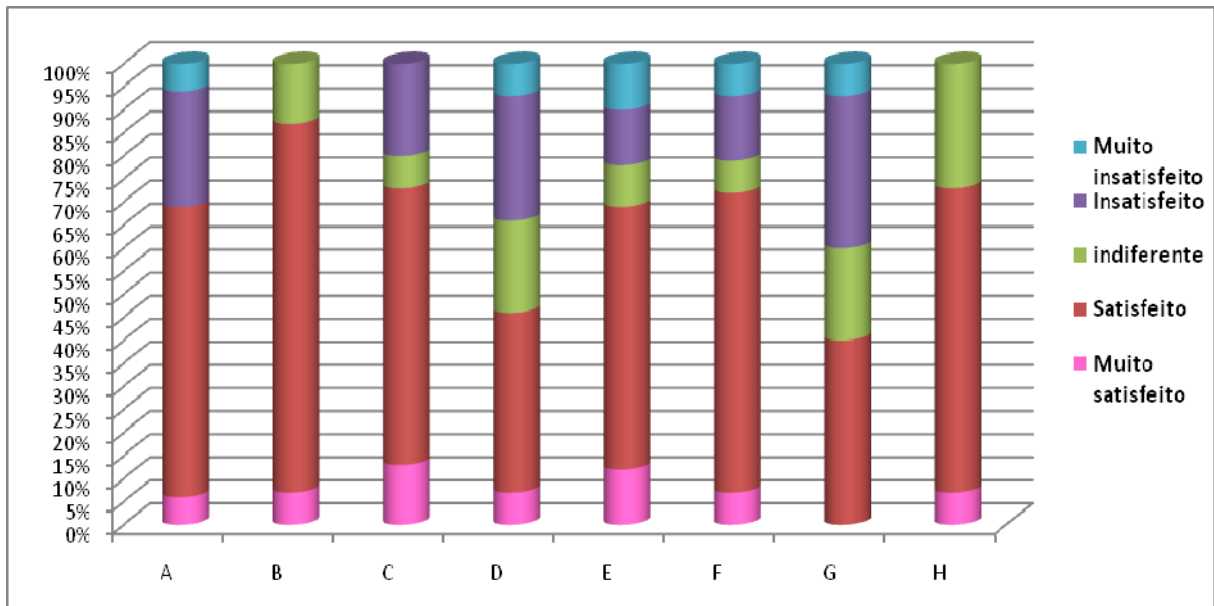


GRÁFICO 6 - NÍVEIS DE SATISFAÇÃO

Fonte: Pesquisa da autora

O que se pode evidenciar com a presente pesquisa é que existe em média um bom nível de satisfação dentre os colaboradores, principalmente quando se fala no relacionamento interpessoal que representou 80% de satisfeitos, o que pode significar que há

uma boa convivência entre os funcionários, tornando o clima organizacional bom para todos os envolvidos.

Outro fato que se destaca, diz respeito à aparente insatisfação com relação à divulgação de mudanças (27%) e com relação ao recebimento de informações a tempo (33%) o que significa que os colaboradores entendem que as informações precisam fluir mais rapidamente pela instituição.

4.6. CANAIS INTERNOS DE COMUNICAÇÃO

O Banco do Brasil dispõe de algumas ferramentas que são utilizadas como canais internos de comunicação, entre eles se podem citar:

1. Agência de notícias;
2. Revistas BB.com.você;
3. TVBB – TV corporativa do Banco do Brasil;
4. Correio SISBB; e
5. e-mail corporativo.

4.6.1. Agência de notícias

É um veículo de comunicação em tempo real, editado no Sistema de Informações Banco do Brasil (SISBB) e na Intranet Corporativa, sob coordenação da Diretoria de Marketing e Comunicação na edição nacional e pelas Unidades Táticas, Unidade Alta Renda e da Rede BB Besc, nas edições regionais.

As matérias entram no ar à medida que são aprovadas e editadas mostram na tela do monitor, título, data e hora, têm como objetivo divulgar para os funcionários o entendimento conjuntural e específico das ações da empresa e influenciar atitudes e comportamentos favoráveis à execução das metas.

4.6.2. Revista BB.com.você

É uma publicação interna e bimestral, enviada a todos os funcionários da ativa e aposentados do Banco via empresa Brasileira de Correios. Tem caráter informativo sobre assuntos diversos, como as propagandas a serem lançadas na mídia, assim como, campanhas publicitárias sobre novos produtos bancários, novos cenários, ou sobre produtos já existentes

a serem trabalhados no mês, além de histórias vivenciadas pelos funcionários dentro e fora da instituição.

4.6.3. TVBB – TV corporativa do Banco do Brasil

A TV Corporativa Banco do Brasil é um veículo de comunicação interna, que contribui para integrar funcionários e unificar o discurso institucional, além de capacitar e reforçar a cultura organizacional do BB. A programação tem conteúdo informativo, leva ao funcionário os principais acontecimentos da Empresa, além de entrevistas e reportagens sobre assuntos relevantes, por meio de programas especiais e outros constantes da grade de programação e o conteúdo formativo, que tem por objetivo a formação do funcionário, baseada num projeto de educação a distância.

4.6.4. Correio SISBB

Faz parte da Comunicação Institucional da Empresa, permite receber, expedir, distribuir, responder, controlar e arquivar mensagens destinadas a uma dependência ou a um grupo de dependências. Destina-se à comunicação corporativa entre dependências, entre setores de uma mesma dependência e entre o Banco do Brasil e outras instituições autorizadas a utilizar o SISBB e a opção mensagens corporativas para dependências.

4.6.5. e-mail corporativo

Adotado pelo Banco do Brasil permite o envio e recebimento de mensagens eletrônicas internas e externas com a utilização de recursos da Internet por meio de contas fornecidas pelo BB.

4.6.6. Resultados da pesquisa dos principais canais internos de informações

Os funcionários o Banco do Brasil foram questionados sobre os canais de informações da instituição que entendiam serem mais importantes para o desenvolvimento de suas atividades profissionais.

Utilizando-se como base os canais de informações relacionados anteriormente, os entrevistados poderiam assinalar uma ou várias alternativas possíveis da maneira que entendessem ter importância para os mesmos.

As informações obtidas são apresentadas no gráfico a seguir:

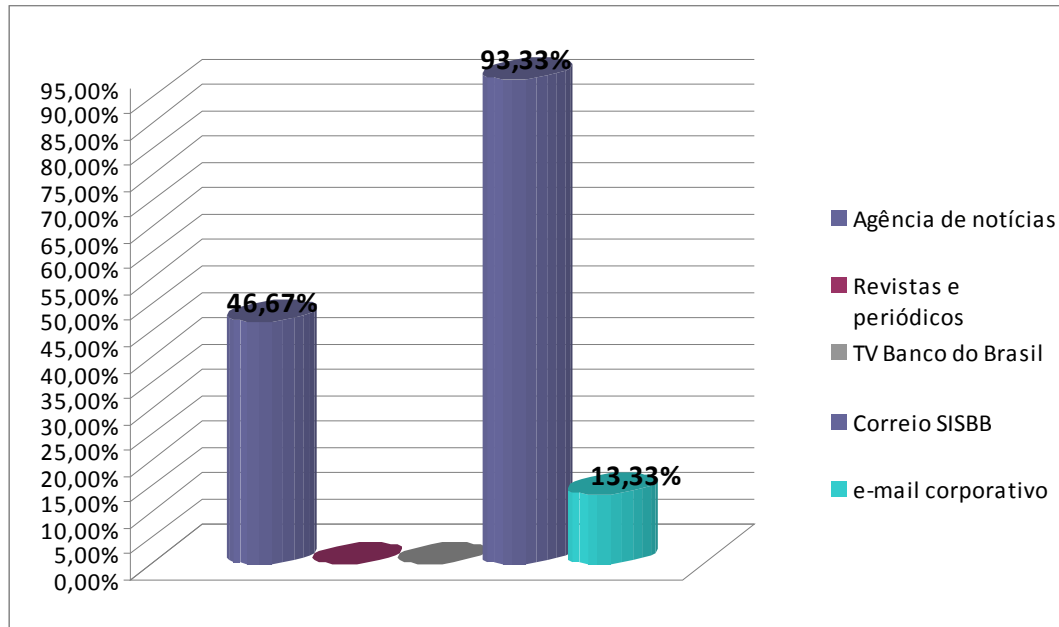


GRÁFICO 7 - CANAIS MAIS IMPORTANTES PARA OS ENTREVISTADOS

Fonte: Pesquisa da autora.

De acordo com a pesquisa realizada se pode perceber que a grande maioria dos entrevistados (93,33%) entendem que o correio SISBB é um dos veículos de comunicação mais importantes, tendo em vista o grande número de pessoas que o citaram na pesquisa enquanto.

Já agência de notícias foi citada por 46,67% dos entrevistados e e-mail corporativo por 13,33% dos mesmos, enquanto que revistas e periódicos e TV Banco do Brasil não foram citados por nenhum dos entrevistados.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa utilizou de pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica com o objetivo de demonstrar como ocorria o processo de comunicação interna na agência Visconde (1244-0) do Banco do Brasil.

Relatou como se dá a comunicação dentro de uma organização além das diversas formas como ela se apresenta, formulando uma pesquisa que foi utilizada entre os funcionários da referida agência e que revelou a percepção que os mesmos têm da comunicação na agência Visconde, além da sensibilidade sobre como o processo é exercido e conduzido.

Percebeu-se que grande maioria dos respondentes acreditavam que a comunicação é necessária, sendo que a comunicação verbal é fundamental, sendo que a comunicação por e-mail não é vista como muito produtiva, entretanto todos concordam que uma boa comunicação reduz inclusive as ocorrências de conflitos.

Diante das novas tendências e da mutabilidade com que os fatos ocorrem é necessário um fluxo cada vez mais rápido com que as informações sejam fornecidas no ambiente interno das organizações para que não haja perda de tempo e/ou não aproveitamento de oportunidades.

Além das perguntas objetivas realizadas através da pesquisa, formulou-se uma pergunta aberta, onde os questionados responderiam sobre a comunicação e/ou as relações de trabalho pudessem ser mudadas, de alguma forma, para lhes ajudarem a se sentirem mais motivados, o que deveria ser modificado para isso.

Aqueles que responderam a esta pergunta, variaram muito em suas respostas, entretanto se podem traçar alguns pontos comuns entre elas, basicamente, os colaboradores desejavam que existisse um canal apenas de comunicação e que fosse selecionada de forma que fossem dirigidas somente as pessoas a quem realmente interessasse de maneira sucinta e objetiva, a fim de que as pessoas a quem se destinassem as informações conseguiram fazer um melhor aproveitamento.

Isto se dá em virtude de que com inúmeros canais de informações e um acúmulo muito grande de informações ao mesmo tempo, com isso muitos funcionários acabam não conseguindo absorver-las, em virtude de todo o trabalho rotineiro que cada funcionário precisa exercer no dia-a-dia de seu trabalho.

Outro fator importante que diz respeito ao processo de comunicação existente na agência Visconde (1244-0) do Banco do Brasil diz respeito à opinião dos colaboradores com relação aos canais mais importantes de comunicação.

Segundo eles um dos canais mais importantes de comunicação é o correio SISBB, que é um sistema de comunicação que permite receber, expedir, distribuir, responder, controlar e arquivar mensagens destinadas a uma dependência ou a um grupo de dependências, como uma espécie de comunicação corporativa.

Contudo se pode dizer que na atualidade o Banco do Brasil possui inúmeras ferramentas e formas de fazer fluir a comunicação, entretanto tal número de instrumentos torna a comunicação onerosa em termos de tempo para interpretá-las causando, muitas vezes, uma desinformação dentre os colaboradores da Instituição, por não terem tempo necessário para acessá-las, neste caso a opinião da maioria dos funcionários é de que deveria haver uma flexibilização destas ferramentas tornando-as mais eficientes se destinadas aos públicos corretos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco do Brasil. Disponível em: <http://www.bb.com.br>. Acesso em 10 de fevereiro de 2009.
- BARTOLOMÉ, Fernando. *Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BERLO, David K. *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BIGNARDI, Fernando A. C. *Reflexões sobre a pesquisa qualitativa & quantitativa: Maneiras complementares de apreender a realidade*. Comitê Paulista para a década da cultura e da paz, 2007.
- BRUM, A. M. *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L & PM, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed., São Paulo: Makron Books, 1993.
- Dicionário Brasileiro de Português. Disponível em: <http://www.dicionariodeportugues.com/>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2009.
- FREITAS, M. E de. *Cultura organizacional: formação tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GUIMARÃES, André Sathler. *Novas Tecnologias de Informação e Comunicação e a Comunicação Organizacional: impactos e mudanças*. São Paulo: Comunicação e Estratégia - Revista digital, 2005.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1974.
- MINICUCCI, Agostinho. *Relações humanas: psicologia das relações interpessoais*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- NERONE, Maria Magdalena. *Sociologia das organizações, O comportamento humano nas organizações complexas, O espaço entre a norma e o comportamento real*. Guarapuava: Ed. Unicentro, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11ª Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.
- THAYER, L. *Princípios de comunicação administrativa*. São Paulo: Atlas, 1972.
- WIKIPEDIA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2009.

7. APÊNDICE

PESQUISA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação influencia a satisfação no trabalho. Gostaríamos com esta pesquisa analisar a sua percepção quanto a Comunicação Interna na agência Visconde. Você não precisa se identificar:

Sexo:

Feminino Masculino

Idade:

até 25 anos
 de 26 a 35 anos
 36 a 45 anos
 46 a 55 anos
 mais de 55 anos

A Quanto tempo trabalha no banco?

até 2 anos
 de 2 a 5 anos
 5 a 10 anos
 10 a 20 anos
 mais de 20anos

Estado civil

solteiro
 casado
 separado
 união estável

Formação:

ensino médio
 ensino superior
 especialização
 mestrado/doutorado
 outro

Dentre os canais que compõem o conjunto de veículos de comunicação interna do Banco do Brasil, quais são mais importantes para o desenvolvimento de suas atividades profissionais:

agência de notícias
 revistas e periódicos
 TV Banco do Brasil
 correio SISBB
 e-mail corporativo

	SIM	NÃO
Acredita que a comunicação verbal é essencial para o desempenho profissional no trabalho em equipe		
Acredito que nem sempre a comunicação através de e-mail é importante na equipe		
Acredito que com uma comunicação transparente, os processos melhorarão no Banco		
Sinto que com uma comunicação transparente me motiva		
Acredito que exista por parte da empresa uma preocupação em melhorar a comunicação		
Acredito que SEM uma comunicação efetiva, aumentam os conflitos entre os elementos da equipe		

Indique qual é o seu nível de satisfação em relação à qualidade e/ou quantidade de cada informação (marque o item que corresponde melhor a sua resposta):

Retorno/feedback periódico das chefias sobre o seu desempenho.

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito

Como você sente o relacionamento interpessoal.

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito

Informações sobre as políticas, produtos e objetivos do Banco.

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito

Informações sobre as políticas e objetivos de minha agência.

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito

Divulgação das mudanças (negócios, produtos, pessoal, etc.)

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito

O grau que a comunicação motiva, estimula e entusiasma para atingir seus objetivos.

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito

O grau que a comunicação do Banco ajuda a identificar-se e sentir-me parte importante da instituição.

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito

O grau em que recebo a informação a tempo necessário para trabalhar (novos produtos, campanhas etc...)

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito

O grau em que minha chefia está aberto a novas idéias.

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito

Para encerrar a pesquisa gostaríamos que você contribuísse com sua opinião:

Se a comunicação e/ou as relações de trabalho pudessem ser mudadas, de alguma forma, para ajudar-lhe a sentir-se mais motivado, o que deveria ser modificado?
