

## **A DINÂMICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO BANCO ÔMEGA S/A**

**TEMA: Conhecimento e Aprendizagem** (Conforme Divisão GPR – Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).

Sônia Gonzaga de Souza\*

### **RESUMO**

A comunicação interna nas organizações, como processo de troca de informações, pode causar impactos nas relações profissionais e motivação dos participantes. Diante dessa realidade, esta pesquisa busca esclarecer o funcionamento da comunicação interna no Banco Ômega S/A. Portanto, propõe avaliar como a comunicação interna influencia nas relações interpessoais. Essa dinâmica abarca questões relacionadas aos impactos causados pela comunicação interna e sua relação com os instrumentos utilizados. Assim, realizou-se um estudo de caráter descritivo, para abordar de maneira exploratória, o processo de integração entre os colaboradores e promover uma gestão estratégica eficaz atrelada aos objetivos organizacionais. Para apresentar a dinâmica da comunicação interna numa agência bancária, foi utilizado questionário como instrumento de coleta de dados. Na pesquisa, foi relatada a necessidade de otimizar o tempo de acesso aos canais de comunicação e maior interação dos funcionários nas relações interpessoais. Percebeu-se que a comunicação dentro da empresa influencia no desempenho, interação e envolve feedback. Esses indicadores evidenciam o interesse da organização em promover uma gestão mais participativa.

Palavras-chave: Comunicação interna, Relações interpessoais, Interação.

### **1 INTRODUÇÃO**

A comunicação interna nas organizações tem papel relevante e está intrinsicamente ligada a fatores socioculturais. Os relacionamentos interpessoais são o reflexo da cultura, clima organizacional e incidem na produtividade dos funcionários. A partir dessa realidade, o presente estudo pretende avaliar como a comunicação interna influencia nas relações interpessoais do Banco Ômega S/A. Diante dessa pretensão, o ambiente organizacional será estudado e analisado para a verificação de fatores que intervêm na comunicação existente.

Nesse contexto, também almeja contribuir para a maior compreensão sobre as ferramentas de comunicação interna numa instituição bancária, mostrar sua eficácia e aplicabilidade, assim como aperfeiçoá-las.

---

\* Bacharel em Administração de Empresas e pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE.  
E-mail: soniacatarina@hotmail.com

Portanto, visa identificar as ferramentas de comunicação, verificar a relação dos instrumentos com o processo de comunicação interna e apresentar seus impactos nas relações interpessoais. Carneiro (2015) destaca que a comunicação interna é um processo de troca de conhecimentos dentro da empresa. Também denominada endocomunicação, envolve as relações interpessoais entre líderes e liderados.

Com a intenção de alcançar resultados positivos, Silva (2013) associa as relações interpessoais à busca da concretização dos objetivos da empresa. Dessa forma, pretende-se destacar estratégias de comunicação para alinhar os objetivos dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

Sabe-se que há uma interdependência dos setores numa organização e o sistema de comunicação deve ser coerente com sua finalidade. Por esse motivo Santos *et al.* (2015) abordam que a escolha do tema é de extrema relevância, já que os impactos causados por processos de comunicação ineficazes são refletidos no desempenho dos funcionários.

A melhoria na qualidade dos processos de comunicação, levando em conta a acessibilidade, conhecimentos em sua utilidade e formas de relacionamento entre colaboradores, irá refletir progressivamente no engajamento de líderes e liderados. Essas ações auxiliam na determinação de estratégias, tomada de decisão e conseqüentemente, promove a imagem da empresa diante da concorrência e sociedade (MARTINS, 2014).

Compreende-se que essas estratégias podem auxiliar na solução de dificuldades impactantes na interação dos interlocutores. Esses problemas podem afetar o entendimento das mensagens e provocar o distanciamento em sua compreensão. Além de investigar os impactos na troca de informações e eficácia dos meios de comunicação, cabe avaliar a influência desse processo na motivação dos colaboradores.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Comunicação interna**

Conforme Carneiro (2015), a comunicação interna é um processo de diálogo e troca de informações, considerando as relações interpessoais numa empresa ou instituição. Denomina-se endocomunicação e flui de forma vertical, com origem na alta administração e direcionada aos colaboradores; e de forma horizontal entre funcionários de mesmo nível hierárquico.

Para Torquato (1986, p. 15): “A comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo”. Constatase que o alcance de metas e objetivos organizacionais depende da eficácia desses elementos.

Berlo (1999 apud CARDOSO, 2012) define a fonte ou emissor como a pessoa ou grupo de pessoas que transmite, ou seja, codifica a mensagem desejada (expressa por canais: oral, escrito, gestos ou meio eletrônico) ao receptor, indivíduo ou grupo destinatário da informação. Este decodifica, ou seja, interpreta a mensagem. A eficácia da comunicação acontece quando há a compreensão da mensagem transmitida, em que pode ocorrer o feedback esperado. Esse feedback, ou resposta aguardada, pode ocorrer de forma positiva com a conexão apropriada desses componentes.

Cardoso (2012) relaciona uma menor identidade organizacional ao aumento de número de funcionários. Nessa proporção, aumenta a dificuldade sobre o conhecimento de outros serviços, interação com outros colaboradores, assim como a identificação com a missão e valores, motivação e coordenação das atividades.

Verifica-se que o processo de comunicação está atrelado ao fator sociocultural da organização. É necessária uma integração adequada desses elementos para que as mensagens sejam transmitidas de forma precisa e oportuna. Os canais, fontes e receptores devem estar dispostos de maneira ajustada e as habilidades dos participantes é que irão conduzir um fluxo regular de informações, minimizando ruídos – distorções e interferências – que também podem ter sua origem acarretada pelo tamanho dos grupos e complexidade das informações (TORQUATO, 1986).

Na comunicação interna, torna-se possível a interação entre a empresa e seus participantes. É o que explica Kunsch (2003) sobre a associação de ferramentas de comunicação interna, estas devem ser utilizadas em todos os setores organizacionais de forma a viabilizar um funcionamento planejado, voltado principalmente ao público interno. Assim esse processo se desenvolve de forma eficaz.

### 2.1.1 Meios de comunicação

Observa-se que os instrumentos de comunicação interna podem ser utilizados através de meios como: oral, escrita, audiovisual e eletrônica.

### 2.1.2 Instrumentos de comunicação interna

Clampitt (1991 apud MARTINS, 2014) aborda alguns meios de comunicação utilizados em organizações:

Oral - pode permitir um contato mais aproximado ou simplesmente mais direto. Englobam seminários, conferências e encontros com oradores e podem estar em conjunto com meios impressos, visuais e audiovisuais.

**Quadro 1 – Instrumentos de comunicação oral**

| <b>Instrumento</b>    | <b>Características</b>  |
|-----------------------|---|
| Face-a-face           | Realiza-se através de conversas formais ou informais. Está propenso a dissensões porque pode envolver emoções e sentimentos.  |
| Telefone              | É mais limitado. Não transmite informações visuais.   |
| Discurso              | Comunicação descendente. Contato direto entre os interlocutores.  |
| Reuniões              | Comunicação bidirecional. Chefes e subordinados podem expor opiniões e assuntos em pauta. Momento em que a cultura corporativa é comunicada e pode estimular motivação. |
| Apresentações formais | Pode estimular motivação nos funcionários.  |
| Hotlines              | Mensagens gravadas ou conversação. Transmite informações a muitas pessoas ao mesmo tempo. Pode esclarecer dúvidas em momentos de mudanças ou crises.                    |

Fonte: Clampitt (1991 apud MARTINS, 2014, p. 37), com adaptações.

Escrita - pelo caráter formal, pode não ser muito dinâmica.

**Quadro 2 – Instrumentos de comunicação escrita**

| <b>Instrumento</b>          | <b>Características</b>   |
|-----------------------------|--|
| Cartas de integração        | É uma forma de estimular a ideia de pertencimento dos empregados na organização.   |
| Relatório                   | Instrumento técnico. São informações sobre a empresa.  |
| Memorando                   | Circulação da comunicação em sentido bidirecional. Serve para lembrar sobre acontecimentos, fazer críticas ou requerer informação. |
| Material orientacional      | Torna os empregados cientes sobre as atitudes organizacionais.   |
| Boletins                    | Transmitem com rapidez os assuntos mais importantes.   |
| Brochuras/folhetos          | Para reforçar apontamentos importantes.  |
| Quadro informativo          | Onde os avisos são colocados. Tem a funcionalidade de jornal de parede para informar notícias atuais.                              |
| Publicações para empregados | Destinadas aos empregados e familiares. São revistas, jornais ou newsletter. Promove a imagem da organização.                      |

Fonte: Clappitt (1991 apud MARTINS, 2014, p. 38), com adaptações.

Audiovisual - junção de palavras e imagens.

**Quadro 3 – Instrumentos de comunicação audiovisual**

| <b>Instrumento</b>            | <b>Características</b>  |
|-------------------------------|---|
| Filmes                        | Vídeos institucionais. Transmitem assuntos organizacionais e suas atividades.                             |
| Teleconferência               | Através de uma linha telefônica gera o contato visual em reuniões de grupo.                               |
| Videoconferência              | Em áudio e vídeo. Para sessões de formação e reuniões. Estreitam distâncias geográficas. É mais restrita. |
| Circuito interno de televisão | Projeção de vários tipos de demonstrações para comunicação direta com o colaborador.                      |

Fonte: Clappitt (1991 apud MARTINS, 2014, p. 39), com adaptações.

Eletrônicos - muito utilizados atualmente.

**Quadro 4 – Instrumentos de comunicação eletrônicos**

| <b>Instrumento</b> | <b>Características</b>  |
|--------------------|---|
| Correio eletrônico | Transmissão instantânea de mensagens. Várias informações disseminadas entre níveis hierárquicos distintos. São memorandos, relatórios e outros. Contudo, está disponível somente nos terminais de computador. |
| Boletim eletrônico | Informações úteis divulgadas por computador. Podem ser impressos e difundidos aos demais membros que não têm acesso a computador no local de trabalho.  |
| Intranet           | Para interação de assuntos corporativos. Através da intranet também pode ser veiculada TV corporativa.  |
| Sites próprios     | Com aspecto institucional. Tem que ser atualizado regularmente.   |

Fonte: Clappitt (1991 apud MARTINS, 2014, p. 40), com adaptações.

## **2.2 Comunicação interna como fator estratégico**

Atualmente, a comunicação empresarial é considerada uma ação estratégica que contribui para a formação da imagem corporativa. É o que expõe Carneiro (2015) ao evidenciar que nela se insere uma melhor aproximação com os stakeholders – são as partes interessadas nos negócios da empresa – e o relacionamento empresa/funcionário, fundamental nessa dinâmica.

Ainda acrescenta que integração e informação são formas de motivação para os funcionários. E pode ser alcançada através do endomarketing. O endomarketing é definido pela autora como empenho para promover a empresa e seus produtos aos colaboradores, através dos meios de comunicação corporativos. Para obter bons resultados é preciso existir o comprometimento e cooperação entre os envolvidos.

As mudanças aceleradas do mundo atual causam transformações nas tecnologias empresariais e no cotidiano de profissionais em quase todos os âmbitos. Michel, M.; Michel, J. e Porciúncula, C. G. (2013) ressaltam a importância da habilidade na gestão do processo de comunicação, como vantagem competitiva. Essa habilidade eleva o processo de comunicação

a uma posição estratégica, considerando domínio e agilidade na propagação de conhecimentos.

É nesse cenário que as autoras expõem o valor da comunicação integrada, que se traduz em ações estrategicamente planejadas e articuladas, por uma organização, com a finalidade de firmar a imagem institucional num ambiente competitivo. Nela consta a comunicação interna e não se restringe apenas à divulgação de produtos da empresa. Para reforçar a identidade corporativa busca evitar sobrecarga de tarefas, dispondo de canais estratégicos e simplificando a linguagem entre os setores.

Frente a essa realidade, uma das ferramentas de comunicação que pode ser reformulada na empresa em questão é a intranet. Dessa forma, a organização e os funcionários podem ter um nível de interação mais aproximado. Podem ser criados menus com características peculiares e inovar o teor dos dados, agilizando o curso das informações.

Uma solução é a newsletter mais dinâmica, podendo conter algumas modificações que facilitem o acesso às informações nela contida. É um modelo para implementação de melhorias sugeridas para a empresa catarinense Pixon Medical Systems e que pode ser praticada também em instituições bancárias:

Para resolver essas questões, o novo sistema da intranet prevê como função a geração de um arquivo de newsletter a ser enviado aos funcionários por e-mail. Por meio da funcionalidade, o responsável pelo conteúdo selecionará, entre as notícias postadas na intranet, quais devem estar presentes no boletim eletrônico. Em seguida, o sistema buscará os títulos, linhas finas, links e imagens dessas publicações para inseri-los em uma interface pré-determinada e gerar um arquivo de imagem da newsletter. Após isso, deve-se apenas copiar a ilustração e enviá-la para a lista de e-mails dos funcionários. O novo formato trará como soluções a integração com um repositório fixo dos conteúdos divulgados, a produção de um design mais atrativo ao leitor, que passará a interagir com imagens e links, e a criação de uma periodicidade para o meio de comunicação. (FRANCO, 2014, p. 57)

Segundo Santos *et al.* (2015), o estudo da importância da comunicação nas empresas abarca informações que constituem elementos concernentes à cultura, relacionamentos e progresso na produtividade dos colaboradores. Vidal (2014, p. 125) afirma que: “A comunicação é base para que os membros de uma organização recebam informações a respeito do que deles se espera em termos de produção e desempenho; dos critérios avaliativos; das tarefas e obrigações”.

Nessa perspectiva, a partir de concepções sobre comunicação dentro das organizações, vinculada à produtividade de seus integrantes, Theodoro e Silva (2015) se

reportam ao bem-estar organizacional como forma de promover a satisfação do público interno. Esse bem-estar gera resultados positivos no engajamento das atividades e visa garantir retorno mercadológico.

Nesse sentido, os autores esclarecem o papel imprescindível que a comunicação desempenha no sistema organizacional. Por isso, as empresas estão investindo nos setores de comunicação. Entendem que um público interno qualificado é importante para seu crescimento num mercado competitivo. E enfatiza que a ética é fundamental nas ações e estratégias dos processos comunicacionais. É através de diálogos transparentes e apropriados que o bem-estar institucional é alcançado.

### **2.2.1 Impactos causados pelas novas tecnologias**

As novas tecnologias, que são instrumentos utilizados nas relações interpessoais, também podem distorcer realidades. É o que abordam Almeida, Baptista e Soares (2014), ao relatar que os impactos causados pelas mudanças no ambiente organizacional afetam a forma de comunicação dos funcionários. Estes têm acesso a uma gama de informações que os torna independentes. Os fatos oficiais da empresa dão espaço às redes sociais – internet.

Qualquer pessoa pode desempenhar o papel de emissor ou receptor. Isso pode trazer implicações negativas, à medida que essa ferramenta for utilizada de forma indiscriminada ao levar problemas organizacionais para o ambiente externo. Por consequência desses riscos, esses mesmos autores acreditam que as redes sociais, utilizadas como forma de comunicação interna, requerem uma gestão mais controlada, porém não coerciva. As pessoas são responsáveis por esse elo em que muitas vezes ocorrem barreiras.

Com o avanço das novas tecnologias da comunicação, as organizações modernas também estão se valendo de meios *telemáticos*, que têm esse nome porque a informação é trabalhada e passada com o uso combinado da informática (computador) e dos meios de telecomunicação. Como exemplos temos a própria intranet, o correio eletrônico, os terminais de computador, os telões, os telefones celulares etc. São meios interativos e virtuais. (KUNSCH, 2003, p. 87)

Neste sentido, Dubrin (2001 apud CARDOSO, 2012) afirma que no correio eletrônico também, comumente, ocorrem barreiras como a impessoalidade. As mensagens podem ser mal interpretadas e receberem outro tipo de conotação. Sua empregabilidade é

mais indicada para comunicações de rotina do que mensagens mais elaboradas que exigem melhor interpretação.

O mesmo autor destaca vantagens e desvantagens nos meios eletrônicos. Como exemplo, ele aponta a videoconferência. Por um lado, aproxima colaboradores de lugares diferentes através da televisão, diminui custos com viagens e eleva a produtividade com a troca de informações. Por outro lado, há a falta do contato pessoal, a comunicação não verbal se restringe, pois as câmeras inibem os movimentos do emissor.

Já a intranet é um meio ágil e eficiente por facilitar a disseminação do conteúdo organizacional. Na opinião de Michel, M.; Michel, J. e Porciúncula, C. G. (2013) é um dos canais mais importantes pela propriedade de proporcionar maior integração e produtividade nas relações de trabalho. Se o seu gerenciamento for utilizado estrategicamente pode fortalecer o espírito de equipe.

Diante dessa realidade, Morgado (2014) concorda que apesar da competência de uma equipe de funcionários, se a comunicação não fluir de forma adequada ou se os processos de comunicação não forem apropriados, não ocorrerá um bom desempenho nas práticas organizacionais. Esse entrave impossibilita uma melhor atuação de todos na execução de suas tarefas.

### **2.3 A influência da comunicação interna nas organizações**

Cabral (2011) acredita que a comunicação no interior das organizações está relacionada ao poder e tem sido usada de forma mecanicista. Dessa forma, a comunicação tem seguido uma linha verticalizada, da alta direção para os subordinados. As regras formais suprimem a liberdade de expressão dos funcionários, sendo estes dominados por um controle rígido, avesso a sugestões de mudanças, pois nesse modelo não cabe uma abertura para críticas e opiniões.

A cultura organizacional está intrinsicamente ligada à missão, visão, liderança e as formas de relações interpessoais. Com essa afirmação, Carvalho *et al.* (2015) dizem que as tomadas de decisões são restringidas por normas e processos burocráticos. Estas restrições geram certo distanciamento nas relações de comunicação conforme aumenta o grau de hierarquia dos membros da organização.

Sabe-se que a comunicação pode intervir de maneira formal ou informal. Martins (2014) explica que a formal é disseminada por meio da estrutura hierárquica, são as formas

escritas, reuniões, etc. A informal realiza-se de maneira mais aberta em que prevalece o meio oral. Esta sugere maior integração entre os membros, entre líderes e/ou liderados.

O planejamento estratégico é influenciado pela comunicação na organização. A cultura interna também incide na vitalidade da empresa. Torquato (1986) descreve que através dessa cultura que é a base das normas, políticas e estratégias é que se desenvolve a forma de agir, planejar e se comunicar. Nessa comunicação forma-se a identidade organizacional diante do mercado. A cultura também é transmitida pelos canais formais como jornais, relatórios de desempenho, reuniões, entre outros, que precisam ser utilizados adequadamente para diminuir as distâncias entre os objetivos dos funcionários e os objetivos da organização.

Desse modo, a comunicação interna pode ser definida como um processo em que uma empresa desenvolve suas relações. Esse processo pode ocorrer na direção ascendente, descendente e horizontal, com o intuito de tornar fácil a interação de seus participantes e sua produtividade. Essa interatividade, conseqüentemente, influencia todos os sistemas pertencentes à empresa (GONÇALVES, 2012).

Em meio às diversas formas de comunicação, Curvello (2012) indica a existência de quatro fluxos, que são os percursos pelos quais as informações fluem dentro de uma empresa. O fluxo descendente, com origem na alta cúpula e direcionado aos colaboradores, através dos canais formais de comunicação. Fluxo ascendente, no sentido contrário ao anterior. Fluxo horizontal ou lateral, realizado entre seções diferentes na empresa, entre funcionários, podendo se caracterizar também no âmbito informal. E finalmente o fluxo transversal, por meio de recursos como intranet, e-mail, que é a junção dos fluxos já citados percorrendo os vários níveis de hierarquia e estreitando a interdependência desses níveis.

### **2.3.1 Impactos causados pela falha na comunicação interna**

Para uma maior integração entre os participantes de uma empresa, as formas de comunicação propagadas no ambiente de trabalho também precisam ser bem empregadas. A disseminação das informações está propensa a ruídos que afetam esse processo. Portanto, observa-se a relevância do banco de dados, que pertence ao sistema de informação, pois permite tomada de decisões mais eficazes pela capacidade de armazenar e difundir informações (DUARTE; BRAGA, 2012).

Entretanto, mesmo com toda cautela e ferramentas necessárias, existe o risco de interferências na comunicação. Gonçalves (2012) aponta o ruído como fato gerador da ineficácia nas comunicações. Podem advir de estados emocionais como: medo, vergonha,

autodefesa, raiva, amor, ciúme e incidem na compreensão da mensagem transmitida e/ou recebida. São essas reações que podem causar conflitos injustificados, desentendimentos, confusões e conseqüentemente perturbam qualquer processo de diálogo ou repasse de dados.

Duarte e Braga (2012) ainda ressaltam que, segundo estudos realizados sobre comunicação organizacional, a maioria das dificuldades nesse processo advém da fonte, ou seja, o gerente. Entende-se que o clima organizacional exerce influência sobre fatores motivacionais e se reflete no alcance dos objetivos da empresa. Essas falhas na comunicação, que são a falta de sinergia ou atitudes dissonantes, causam impactos tanto nos processos laborais, quanto na sintonia entre os funcionários.

Dentro desse contexto, Almeida (2013) defende que a motivação dos colaboradores resulta do papel relevante que a comunicação interna exerce. É também considerado fator decisivo para uma melhor produtividade. A gestão eficaz da comunicação proporciona uma sensação de pertinência ao grupo organizacional, estimulando a participação e envolvimento, podendo elevar o compromisso entre os interventores, pelo investimento no capital humano.

Como afirma Gonçalves (2012), o comprometimento de cada membro da equipe também depende da forma como são conduzidas suas ações no ambiente de trabalho. Mais uma vez, evidencia-se a importância das atitudes de seus gestores na promoção de uma comunicação eficaz e mais participativa. Estes podem colaborar na construção de um clima favorável por meio de reconhecimento, interesse em solucionar problemas, diminuindo críticas desnecessárias e promovendo recompensas como estímulo ao desenvolvimento das competências de seus agentes.

Na visão de Curvello (2003 apud FRANCO, 2014) todos os níveis hierárquicos estão envolvidos no processo de comunicação. Portanto, torna-se evidente que não é competência apenas de um profissional ou uma área. É um fenômeno que abrange diretrizes e a participação de todos nas informações partilhadas pelos seus integrantes.

Entre consensos e divergências referentes à atribuição de responsabilidades no processo de comunicação, Silva (2013) enfatiza a importância de uma boa comunicação, por trazer benefícios que fortalecem a relação com o público interno. Essa ação exerce impactos sobre as estratégias organizacionais atreladas ao ambiente econômico e social. Tais estratégias envolvem melhoria nas ferramentas de comunicação, desenvolvimento da comunicação virtual e motivar redes de relacionamento entre colaboradores.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este artigo busca apresentar a dinâmica da comunicação interna numa agência bancária. Para tanto, classifica-se como pesquisa exploratória por destacar vários aspectos do assunto estudado por meio bibliográfico e também é descritiva por expor um fenômeno e relacioná-lo a opiniões de uma população. O método foi o quantitativo utilizando questionário como instrumento de coleta de dados (GIL, 2002).

A estratégia de pesquisa, em algumas questões propostas, teve um delineamento de survey através de uma adaptação em escala likert de cinco pontos variando de 1 (Insatisfatório) a 5 (Excepcional), direcionado ao universo de 23 funcionários da agência bancária Ômega S/A, dentre os quais foi possível aplicá-lo a uma amostra de 21 pessoas, ou seja, 91% da população.

Para a análise dos dados foi realizado tratamento estatístico por tabulação, que conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 167): “É uma parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação, conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente”. O estudo mostra um diagnóstico transversal pelo fato dos dados terem sido coletados num único período do ano de 2015 (D’ OLIVEIRA, 2007 apud MORGADO, 2014).

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **4.1 Perfil dos colaboradores**

Para caracterizar o perfil dos participantes foram relacionados três indicadores: gênero, grau de instrução e faixa etária. Constatou-se que, segundo o público investigado, 52% são homens e 48% mulheres.

Quanto ao nível de escolaridade, 10% dos colaboradores estão cursando o ensino superior; 52% possuem graduação completa; 19% com pós-graduação incompleta; 14% pós-graduados e 5% têm mestrado completo. Portanto, a maioria já concluiu o ensino superior.

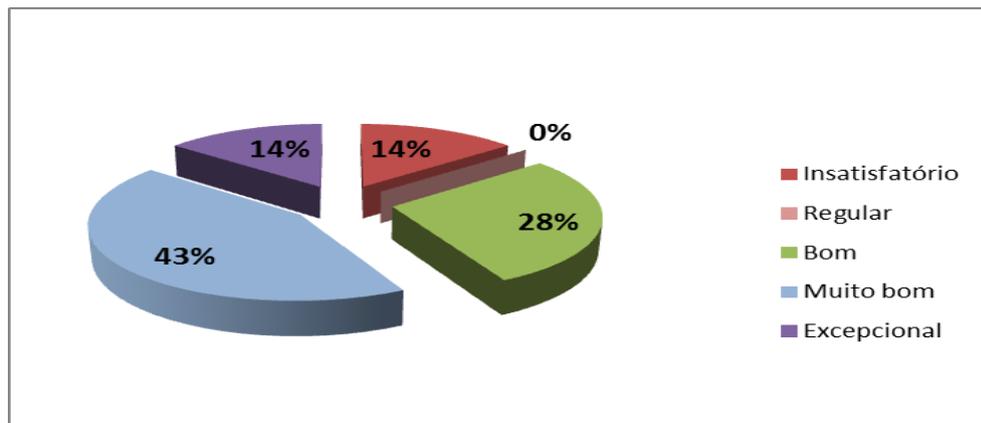
A idade dos funcionários foi agrupada em 7 classes, sendo que 5% possuem entre 18 a 25 anos; 14% entre 26 a 30 anos; 5% entre 31 a 35 anos; 10% entre 36 a 40 anos; 28% entre 41 a 45 anos; 19% entre 46 a 50 anos e 19% possuem idade acima de 50 anos. Nesse caso, mais da metade dos servidores tem idade acima de 40 anos, possibilitando maior responsabilidade em administrar as respostas do questionário que lhes foi conferido.

## 4.2 Motivação x Relações interpessoais

No que concerne à motivação promovida pela comunicação interna na agência bancária, o resultado apresentado no gráfico 1 aponta que 71% reconhecem estar satisfeitos; 14% consideram que a motivação supera as expectativas, enquanto outros 14% estão insatisfeitos. Confirma-se que a maioria se sente motivada.

Percebe-se que o aspecto motivacional também é resultante do sentimento de pertinência com relação à empresa. Almeida (2013) comenta que uma gestão de comunicação eficaz estimula o envolvimento e melhora a produtividade. Para isso ocorrer, Theodoro e Silva (2015) ressaltam a satisfação do público interno promovida pelo bem-estar organizacional e a ética no processo de comunicação. Investimentos estratégicos nesse sentido colocam a empresa em evidência num mercado competitivo.

**Gráfico 1 – Motivação com relação à comunicação interna**



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a percepção dos respondentes referente ao relacionamento entre superior imediato e colaborador, 10% consideram insatisfatório. 71% demonstram estar satisfeitos. Observam-se índices positivos para o fator relacionamento.

A comunicação interna é um processo de troca de informações entre superiores e subordinados numa empresa (CARNEIRO, 2015). Pode-se inferir que as formas de relacionamento se manifestam conforme a cultura organizacional. Carvalho *et al.* (2015) notam que ocorre o distanciamento dessas relações à medida que aumenta o grau de hierarquia. É evidente que o processo de comunicação impacta nas relações de trabalho. Por esse motivo Duarte e Braga (2012) atribuem essa responsabilidade à habilidade dos gestores.

Esses mesmos autores e Gonçalves (2012) relatam que fatores motivacionais

inerentes à atitude do gerente envolvem o clima e reflete no comportamento dos funcionários. Por outro lado, Curvello (2003 apud FRANCO, 2014) evidencia que não se pode atribuir essa competência a apenas um profissional. E se refere ao comprometimento de todos os níveis hierárquicos como responsáveis por um processo de comunicação mais participativo.

### 4.3 Eficácia dos canais de comunicação interna

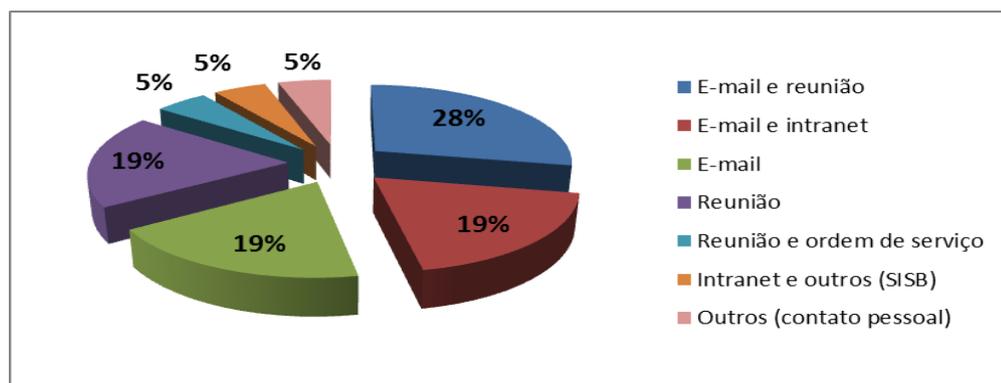
Para a questão sobre canais de comunicação mais eficientes, foi sugerida a indicação de no máximo duas respostas. Assim, os meios de comunicação foram agrupados em ordem decrescente, conforme as escolhas individuais (ver gráfico 2).

Avaliou-se que, com relação ao total de participantes, os mais citados: e-mail, reunião e intranet reúnem a maior porcentagem com 61%, 48% e 24%, respectivamente.

As tecnologias como ferramentas de comunicação têm a propriedade de estreitar os relacionamentos interpessoais. Como já analisado, o correio eletrônico foi o instrumento mais mencionado. Clampitt (1991 apud MARTINS, 2014) recorda que apesar de estar disponível basicamente em terminais de computador, é notória a rapidez na troca de informações entre vários níveis hierárquicos. Embora Dubrin (2001 apud CARDOSO, 2012) indique a impessoalidade como barreira, não descarta sua funcionalidade nas comunicações de rotina.

Dentre os mais citados, as reuniões se traduzem como comunicação bidirecional. Há exposição de assuntos corporativos entre chefes e colaboradores. Nela se insere a cultura organizacional e motivação (CLAMPITT, 1991 apud MARTINS, 2014). Já a intranet, também deve ter sido indicada como canal eficiente, por proporcionar interação mais ágil com o conteúdo organizacional, que para Michel, M.; Michel, J. e Porciúncula, C. G. (2013) pode fortalecer o espírito de equipe e melhorar produtividade se utilizada estrategicamente.

**Gráfico 2 – Canais de comunicação mais eficientes**



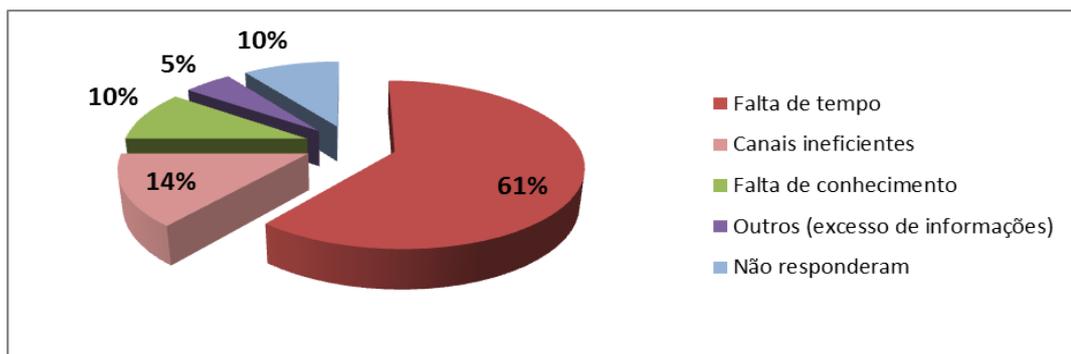
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se constatar através do gráfico 3, que o principal problema observado na comunicação interna foi a falta de tempo para utilizar os canais de comunicação, com 61% das respostas. Para otimizar o tempo referente ao acesso aos canais de comunicação, é necessário aprimorar a qualidade dos processos comunicacionais. Na opinião de Martins (2014), ações estratégicas nesse sentido, considerando as formas de interação, agilizam a tomada de decisão e impactam na imagem da empresa.

Em seguida, 14% consideram os canais ineficientes. A eficácia da comunicação ocorre quando o feedback – retorno esperado – corresponde ao entendimento da mensagem interpretada, que segundo Berlo (1999 apud CARDOSO, 2012) e Torquato (1986), também depende de canais eficientes. Esses canais são os recursos pelos quais o fluxo de informações flui percorrendo vários setores da empresa. E Curvello (2012) os apresenta através de e-mail, intranet que aproximam os níveis hierárquicos.

A falta de conhecimento para acessar os canais de comunicação (10%), indicando dificuldade no domínio, e o excesso de informações (5%), embora não tiveram resultados expressivos na pesquisa, também são indicadores para expor o valor da comunicação integrada. Esta reforça a identidade corporativa de forma estratégica, simplifica tarefas e a linguagem entre os setores (MICHEL, M.; MICHEL, J.; PORCIÚNCULA, C. G., 2013).

**Gráfico 3 – Problemas na comunicação interna**



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à frequência de consulta aos canais de comunicação, 53% considera muito boa; 28% acham boa; 14% excepcional e 5% avalia como regular. Subentende-se que apesar da crítica sobre a falta de tempo, apontado como problema, os funcionários têm que administrá-la com relação à necessidade de consulta frequente. É nesse contexto que Vidal (2014) enfoca a comunicação como apoio para que os membros da empresa possam se inteirar

sobre as atividades e outras informações a eles inerentes. A necessidade de consulta frequente se sobrepõe ao tempo disponível para tanto.

#### **4.4 Impactos relacionados ao processo de comunicação interna**

Em termos percentuais, 86% afirmam que a comunicação interna tem relação direta com o desempenho. Com essa percepção, Silva (2013) declara que as relações interpessoais precisam estar alinhadas aos objetivos da empresa. O mesmo autor e Santos *et al.* (2015) concordam que a influência de uma boa comunicação pode aumentar a produtividade.

No entanto, Morgado (2014) enfatiza que o bom desempenho nas relações profissionais não depende apenas da competência dos funcionários. Dessa forma, observa-se que é necessário que os processos comunicacionais, na agência bancária, estejam dispostos de maneira estratégica para o alcance de resultados positivos.

Além disso, 90% percebe que a empresa está preocupada em manter o funcionário bem informado. Tal fato acontece porque através do processo de comunicação interna, as empresas desenvolvem suas relações. Diante dessa afirmação Gonçalves (2012) apresenta a influência da interatividade no sistema organizacional.

Duarte e Braga (2012) acrescentam que o banco de dados, que deve estar presente nesse sistema, auxilia nas informações compartilhadas e na tomada de decisão. São ações estratégicas que abarcam integração e informação destacadas por Carneiro (2015) como formas de motivação, elevando o comprometimento e cooperação dos colaboradores.

Para a avaliação da clareza e objetividade com relação à comunicação interna da empresa, 38% apresentaram como muito boa; 28% apontaram como boa; 24% excepcional e 10% indicaram como regular. Evidencia-se uma percepção aceitável relativa a esses indicadores. Por outro lado, Gonçalves (2012) associa o ruído à ineficácia nas comunicações.

A complexidade das informações, o número de pessoas envolvidas e suas habilidades são fatores que, conforme Torquato (1986), se bem administrados evitam ruídos – distorções na mensagem transmitida. Os participantes devem estar bem integrados ao processo de comunicação para que as mensagens sejam compreendidas da melhor forma.

No atributo acessibilidade, 48% demonstraram ser muito boa; 28% avaliaram como boa e 24% excepcionalmente acessível. Os resultados indicam que não existem maiores dificuldades nesse aspecto. Nesse atributo, Martins (2014) define a maneira formal – formas escritas, reuniões – ou informal de se comunicar, em que o meio oral é predominante. A comunicação se torna mais acessível quando há maior integração de todos.

O quadro 5 refere-se a uma pergunta aberta sobre sugestões de melhoria para a comunicação interna na empresa. 19% acreditam que a interação entre os níveis hierárquicos iria promover melhorias. 14% indicaram que reuniões mais frequentes seria a ferramenta que melhoraria a comunicação. 28% se dividem entre a necessidade de maior acesso e eficácia dos canais de comunicação, além de encontros informais nos intervalos e promover as iniciativas dos funcionários. Dos 21 colaboradores, 39% não responderam a questão.

Infere-se que as relações interpessoais dentro da agência abrangem regras formais que, segundo Cabral (2011), podem restringir sugestões de mudanças e liberdade de expressão. São também nas reuniões que a cultura organizacional é compartilhada sugerindo interação. Assim, Torquato (1986) ressalta a influência da comunicação no planejamento estratégico. Pois, as ferramentas de comunicação devem estar integradas a todos os setores da empresa. Portanto, Kunsch (2003) as destaca para o desenvolvimento eficaz desse processo.

Percebe-se que uma comunicação estratégica fortalece a relação com o público interno. E para Silva (2013), ocorre através da melhoria em seus instrumentos e motivação das redes de relacionamento que impactam nesse processo.

#### **Quadro 5 – Sugestões de melhoria na comunicação interna**

|   |
|---|
| Maior integração entre colegas.   |
| Maior participação nas decisões.  |
| Reuniões estratégicas para eliminar ruídos que possam prejudicar a comunicação interna.                                   |
| Reunião periódica para maior atingimento dos objetivos, devido à falha de outros canais.                                  |
| Acesso aos canais de comunicação, pelo menos uma vez ao dia, a fim de inteirar-se das mudanças, demandas, novidades, etc. |
| Clareza e objetividade.   |
| Reuniões com mais frequência e treinar os administradores para que possam promover uma melhoria na comunicação interna.   |
| Deveria ser uma via de mão-dupla.   |
| Criar espaços de lazer no horário de descanso.  |
| Divulgação de iniciativas bem sucedidas e apresentações de críticas e sugestões.  |
| Inserir outros meios como: opções de SMS para que não fiquem presos apenas às reuniões.                                   |
| Utilização mais eficaz do canal de comunicação: e-mail corporativo.   |
| Comunicação mais clara e aberta a todos os níveis.  |

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho permitiu apresentar os impactos causados pela comunicação interna numa agência bancária, identificar as ferramentas utilizadas e verificar sua relação com o processo de comunicação. Nesse sentido, buscou-se compreender melhor a influência da comunicação interna nas relações interpessoais.

Assim, avaliou-se como os fatores que acarretam dificuldade na interação entre os interlocutores incorrem em pressupostos concernentes à gestão da informação, o emissor, as habilidades dos participantes e a complexidade das informações. Foi relatada necessidade de maior interação entre os funcionários e otimização no tempo de acesso aos canais de comunicação. Apesar de indicadores positivos referentes à motivação e bom relacionamento, os colaboradores manifestaram opiniões sobre propostas para maior participação nas decisões, reuniões mais frequentes para maior interatividade e assim atingir objetivos organizacionais.

Verificou-se que uma comunicação interna mais dinâmica, atrelada a ações estratégicas motivacionais, com feedback resultante dessa interação, influencia no desenvolvimento organizacional, estreitando as relações de trabalho, perante um ambiente competitivo. É o que Kunsch (2003) esclarece ao mencionar sobre o incentivo a uma gestão mais participativa e integrada, que torna propícia a interação nas diferentes áreas da empresa.

Portanto, sugere-se que pesquisas sobre esse tema possam aprofundar o assunto, reportando-se a análises e contribuições para o desenvolvimento de pessoas. Dessa forma, é possível avançar no alcance de uma melhor qualidade no processo de comunicação.

### ABSTRACT

The internal communication in organizations, as a process of exchanging information, can impact on working relationships and motivation of the participants. On this fact, this research seeks to clarify the operation of the internal communication in the Omega Bank S/A. Therefore, proposes to evaluate how internal communication influences interpersonal relationships. This dynamic encompasses issues related to the impacts caused by internal communication and its relation to the instruments used. Thus, was performed a descriptive study, to address in an exploratory manner, the process of integration among employees and promote an effective strategic management linked to organizational goals. To present the dynamics of internal communication in a bank branch, questionnaire was used as data collection instrument. In the survey, it was reported the need to optimize the time of access to communication channels and greater interaction of employees in interpersonal relationships. It was felt that communication within the company influences the performance, interaction and involves feedback. These indicators show the interest of the organization to promote a more participatory management.

Keywords: Internal communication, Interpersonal relationships, Interaction.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; BAPTISTA, Rozália Del Gáudio Soares; SOARES, Paulo Henrique Leal. Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados. **Revista Organicom**, v. 10, n. 19, 2014.
- ALMEIDA, Luís António Santos. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. **Exedra: Revista Científica**, n. 8, p. 91-103, 2013.
- CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Revista Organicom**, v. 1, n. 1, 2011.
- CARDOSO, Antonio. Análise de gestão da comunicação interna-Estudo de Caso: Agências/serviços da Caixa Económica de Cabo Verde na Cidade da Praia. 2012.
- CARNEIRO, Liliane Almeida. A COMUNICAÇÃO INTERNA PARA PROMOÇÃO DA QUALIDADE. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 1, 2015.
- CARVALHO, Maria Balbina et al. O imaginário organizacional das relações interpessoais. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, v. 2, n. 3, p. 139-150, 2015.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DUARTE, Elizabeth Andrade; BRAGA, Rogério Manoel de Oliveira. A Comunicação Organizacional em Unidades de Informação; Comunicación en las Unidades de Organización de la Información. **Informação & Informação**, v. 17, n. 3, p. 181-197, 2012.
- FRANCO, Carolina Lima. Plano de comunicação interna–Píxeon Medical Systems. 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Beethoven Ferreira. Impactos causados pela comunicação interna: ambiente organizacional no Banco do Brasil na agência Rio Preto da Eva. 2012.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus editorial, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Maria Manuel. Plano de comunicação interna do Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE. 2014.

MICHEL, Margareth; MICHEL, Jerusa; PORCIÚNCULA, Cristina Geraldês. A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 3, n. 6, p. 117-136, 2013.

MORGADO, Ana Isabel Barral. Qual é o efeito da comunicação interna e da avaliação de desempenho no desempenho percebido?. 2014.

SANTOS, Maria Rita dos et al. A comunicação interna em empresas de confecção de Monte Sião. **Revista Tecer**, v. 7, n. 13, 2015.

SILVA, Wendel Gonçalves. Comunicação interna de uma operadora de contact center. 2013.

THEODORO, Victor Silva; SILVA, Marcela Guimarães. Relacionamentos internos organizacionais: alguns apontamentos e implicações éticas/Organizational internal relationships: some notations and ethical implications. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 5, n. 9, p. 229-254, 2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

VIDAL, Delcia MM. A comunicação interna no fortalecimento da responsabilidade social das organizações. **Comunicologia-Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, v. 6, n. 1, 2014.