

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO BANCÁRIA

PATRÍCIA DE BARROS FRANCISCO

COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL
ESTUDO DE CASO NO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

São Leopoldo
2013

Patrícia de Barros Francisco

COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL
ESTUDO DE CASO NO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Bancária, pelo MBA em Gestão Bancária, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof^a Dr^a Josefina Maria F. Coutinho

São Leopoldo
2013

Dedico este trabalho a minha família que sempre está ao meu lado, e sem os quais eu não estaria onde estou.

Aos meus amigos que estão sempre me empurrando para frente.

E aos colegas de trabalho que sempre tem sugestões muito criativas e úteis para toda e qualquer situação.

AGRADECIMENTOS

Existe muito a agradecer:

Lisiane Vasconcellos da Silva, por sempre estar disponível para me dar alguma dica, mesmo que tenhamos pouco contato.

A minha orientadora Professora Josefina Coutinho, por sempre estar disponível para as minhas dúvidas e para me mostrar a direção certa a seguir.

Aos colegas do Banrisul que tiraram alguns minutos do seu dia para responderem ao meu questionário.

Aos colegas que além de responderem ao meu questionário, me auxiliaram no “pré-teste” do questionário.

Aos amigos que me incentivaram constantemente a seguir em frente e terminar este longo trabalho.

E a minha família que está sempre ao meu lado.

O meu muito obrigado a todos.

Homens e mulheres de empresas modernas, independentemente do setor de atividade ou do porte que tenham, já não discutem mais o papel da comunicação na macro estratégia de suas organizações. Sabem o que significa e sabem fazer uso.

Comunicação é relacionamento e meio para juntar, compartilhar, cruzar interesses. Assim, os principais escopos da comunicação organizacional são a construção e difusão dos significados do ambiente empresarial, configuradores da cultura que articula as pessoas e seus vários âmbitos de atuação, dentro e fora da organização.

*Homens e mulheres de empresas não tão-modernas, independentemente do setor de atividade ou do porte, mesmo sem tratar a comunicação como um processo estratégico, também se comunicam e as relações que estabelecem, da mesma maneira geram os significados que dão forma à realidade imaterial dos ambientes de negócios. Mas com uma diferença básica, vital, entre um e outro exemplo. No segundo caso, a empresa não cria valor para si. E hoje, empresa que não se diferencia, que não se faz perceber como valorosa, para dentro e para fora de seus muros, que não se orienta por uma série de políticas internacionalmente coerentes e aceitas, está fora do mercado. **Desaparece. Vira pó.***

Márcio Polidoro

Diretor do Capítulo São Paulo Capital da ABERJE
e Diretor de Comunicação da Odebrecht
(Prefácio a 2ª ed. de Faces da Cultura e da
Comunicação Organizacional de Marlene
Marchiori (Org.), 2008)

RESUMO

Comunicação e cultura organizacional são dois temas que influenciam diretamente na gestão estratégica das instituições, principalmente nestes tempos de mudanças, onde as empresas precisam se reinventar em curtos espaços de tempo para continuarem atraindo clientes. Esta pesquisa tem por objetivo analisar o processo de comunicação utilizado pelos gestores do Banrisul para disseminar a cultura e implementar o processo de mudança na instituição. No referencial teórico foram abordados conteúdos pertinentes à comunicação e cultura organizacional, com base, principalmente, nas publicações de Marlene Marchiori e Margarida Kunsch. Para tanto foi utilizada a pesquisa quantitativa-descritiva, pelo método de estudo de caso. Os resultados obtidos com as entrevistas demonstram que os funcionários da instituição têm um bom entendimento sobre a comunicação organizacional e as suas particularidades. A partir destes resultados foi possível observar que embora a modernidade e as mudanças sejam parte do dia-a-dia da empresa, estes processos de modernização são falhos, onde não são concluídos no prazo estipulado, por exemplo. Finalmente, concluiu-se que a cultura organizacional do Banrisul não aprecia a mudança e que a comunicação organizacional não desempenha o seu papel corretamente.

Palavras-chave: Comunicação. Cultura. Organização. Gestão. Mudança.

GRÁFICOS

Formatado: Normal, Centralizado

Gráfico 1: Unidade de Trabalho	43
Gráfico 2: Cargo de Gestão	44
Gráfico 3: Tempo de Banco.....	44
Gráfico 4: Idade	45
Gráfico 5: Gênero	45
Gráfico 6: Escolaridade	46
Gráfico 7: Identificação dos processos de comunicação	47
Gráfico 8: Espaços de Comunicação	47
Gráfico 9: Conversas Informais.....	48
Gráfico 10: Eficiência de Processos	49
Gráfico 11: Canais mal aproveitados	50
Gráfico 12: Canais mal aproveitados	50
Gráfico 13: Excesso de Informação	51
Gráfico 14: Imprecisão nas Informações.....	51
Gráfico 15: Programa de Comunicação Interna	53
Gráfico 16: Comunicação Direta e Aberta com Gestor.....	53
Gráfico 17: Comunicação em reuniões	54
Gráfico 18: Comunicação por e-mail	55
Gráfico 19: Incentivo a sugestões e opiniões dos colaboradores	55
Gráfico 20: Programa de Comunicação Interna bem estruturado	56
Gráfico 21: Comunicação Interna na Organização.....	56
Gráfico 22: Respeito com os funcionários	57
Gráfico 23: Serviço ao cliente	58
Gráfico 24: Passado	58
Gráfico 25: Procedimentos estabelecidos.....	59
Gráfico 26: Retenção de pessoas com desempenho elevado.....	60
Gráfico 27: Foco dos gestores	60
Gráfico 28: Satisfação com a função.....	61
Gráfico 29: Orgulho em trabalhar na unidade/agência.....	62
Gráfico 30: Satisfação em ir trabalhar	62
Gráfico 31: Comunicação aberta	63
Gráfico 32: Ferramentas de Resolução de Problemas	64

Gráfico 32: Satisfação em ir trabalhar	63
Gráfico 33: Desafios	64
Gráfico 34: Ferramentas de Resolução de Problemas	64
Gráfico 34: Utilização de Competências	65
Gráfico 35: Compreensão quanto aos clientes	66
Gráfico 36: Resposta as Necessidades dos Clientes.....	66
Gráfico 37: Equipes Internas e Colegas	67
Gráfico 38: Comunicação com outros Setores	68
Gráfico 39: Conversas Informais.....	69
Gráfico 40: Justiça e Respeito	69
Gráfico 41: Cooperação.....	70
Gráfico 42: Processos Internos	70
Gráfico 43: Melhoria Contínua.....	71
Gráfico 44: Compreensão de Objetivos.....	72
Gráfico 45: Adaptação a Mudanças.....	72
Gráfico 46: Sucesso da Instituição	73
Gráfico 47: Decisões Importantes	74
Gráfico 48: Situações pouco Comuns	74
Gráfico 49: Mudança	75
Gráfico 50: Melhoria Contínua.....	76
Gráfico 51: Clientes Satisfeitos	76
Gráfico 52: Planejamento	77
Gráfico 53: Ajustamento a Novos Requisitos	77

|

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	16
2.1.1 Comunicação Organizacional.....	17
2.1.2 Tipos de Comunicação.....	31
2.1.3 Imagem das Organizações.....	35
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	37
2.2.1 Comunicação e Cultura Organizacional.....	40
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	47
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	49
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	50
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	51
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	53
4.1 DADOS QUANTITATIVOS.....	53
4.1.1 Qualificação dos pesquisados.....	53
4.1.2 Comunicação Interna.....	57
4.1.3 Cultura Organizacional.....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICE A.....	101

Formatado: Centralizado

Formatado: Fonte: Não Negrito

Formatado: TCC-C5, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Início da seção: Contínuo

1 INTRODUÇÃO

A compreensão de uma variada quantidade de conceitos existentes sobre cultura e cultura organizacional é um processo de trabalho árduo e demorado. Esses conceitos estão presentes desde a Antropologia e a Sociologia, até a Comunicação Social, entre tantos outros campos de estudo.

Freitas (2002, p. 97) entende a cultura organizacional,

Primeiro como instrumento de poder, segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

A autora também comenta que é por meio da cultura organizacional que são transmitidos e definidos os aspectos importantes da empresa, como por exemplo, quais tipos de comportamentos são aceitos e em quais situações.

Outro aspecto que observa-se recentemente é a imagem das instituições, imagem esta, derivada de sua reputação corporativa. Rego (2010, p.1) comenta que “nas últimas duas décadas do século XX se começou a falar com maior ênfase em ativos intangíveis e em processo que levam a uma boa reputação corporativa e como esta pode desempenhar um papel primordial na geração de valor econômico para a empresa”.

A imagem de uma organização é como ela é vista pelo seu público, seja individualmente ou por grupos organizados da sociedade. A imagem corporativa pode ser melhor definida como a percepção que a sociedade tem da empresa.

A comunicação organizacional, bem como a cultura organizacional e a imagem de uma empresa estão intimamente ligadas, pois uma eficiente comunicação faz com que a cultura organizacional se alinhe aos objetivos da empresa e, a imagem que a empresa passa para o seu público nada mais é do que o reflexo do modo ~~a forma~~ como os seus colaboradores a enxergam. O principal assunto a ser abordado nesta pesquisa está ligado a cultura organizacional e a comunicação organizacional e como são refletidas na imagem que o próprio funcionário tem da empresa.

Sendo assim, este ~~trabalho está dividido em 5 capítulos~~. Neste primeiro capítulo tem-se a identificação dos objetivos do trabalho, assim como a justificativa quanto à importância da sua realização. O capítulo 2, Fundamentação Teórica, busca conceituar os principais aspectos

de imagem, cultura e comunicação organizacional que podem influenciar nas decisões da empresa.

O capítulo de Métodos e Procedimentos aborda os meios utilizados para a realização desta pesquisa. A Apresentação e Análise de Resultados, realizada no capítulo 4, busca fornecer dados para se chegar à resposta da questão de pesquisa apresentada neste capítulo 1. O capítulo 5, das Considerações Finais, faz a compilação de todos os dados apurados neste trabalho, respondendo à questão de pesquisa e identificando possíveis pesquisas futuras.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Uma organização pode ser definida como um agrupamento de pessoas e de recursos que, ao serem trabalhados em conjunto, fazem com que a empresa se movimente. Almeida (2006, p. 34) faz um paralelo entre organização e a identidade organizacional, intimamente ligadas a imagem que a empresa passa para a sociedade e a sua cultura organizacional:

Quem somos enquanto organização? A resposta a essa questão encontra-se na definição clara e explícita da identidade organizacional, entendida como a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros, não sendo necessariamente comum a todos, mas, sim, mantida por grupos específicos, que definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos, tanto formais quanto informais.

As instituições financeiras são organizações tipicamente grupais, pois é sempre necessário o trabalho e esforço de todos para que as metas sejam atingidas. Além das relações de trabalho, destacam-se as relações informais inerentes a qualquer interação humana. Relações essas que formam um sistema social complexo, com características únicas, que normalmente são ensinadas aos novos membros do grupo de modo informal. Essas características únicas, criadas dentro da organização, podemos chamar de cultura organizacional.

Conforme Adler (1997) a orientação da cultura de uma sociedade reflete a complexa interação de valores, atitudes e comportamento de todos os seus membros. A cultura é algo que é compartilhado por todos os membros de um grupo social.

Para Tavares (1998, p. 65) a imagem de uma empresa

Significa personalidade, e os produtos, como as pessoas, têm personalidade. Ela decorre da maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos por uma empresa por meio de seus produtos, serviços, empregados, programas de comunicação e trato com as questões ambientais.

Assim, pode-se dizer que a imagem é um reflexo da empresa, é como a sociedade a vê. Ou seja, a imagem que a empresa projeta para seu público é um espelho da sua cultura organizacional, das suas crenças, dos seus valores.

Para Marchiori (1999):

As empresas brasileiras despertaram, nos últimos anos, para a modernização de suas estruturas. Uma revolução não muito silenciosa vem ocorrendo e conceitos como qualidade total, tecnologia, atendimento personalizado, flexibilidade, modernização e humanização, estão na ordem do dia. Todos estes conceitos estão voltados para uma finalidade, levar as empresas à eficácia com o aumento da produtividade, melhoria do relacionamento interpessoal e incremento da competitividade no mercado.

Mas quais são os meios a serem utilizados para essa modernização? Pode-se reparar que não se trata de apenas uma modernização tecnológica, é uma mudança que deve começar nos conceitos internos, em como a empresa se vê até chegar no ponto principal: como a empresa é vista.

Neste ~~onda~~ contexto de modernização, as instituições financeiras estão entre ~~as~~ categorias setores institucionais que mais necessitam de mobilidade para se adequar a concorrência, pois neste setor, ~~quem corre menos, voa~~ as mudanças ocorrem com extrema rapidez. As dificuldades que os bancos estão tendo com os altos índices de inadimplência, desperta a necessidade de que existam outros tipos de produtos a serem vendidos, não apenas o crédito.

É claro que ~~o crédito~~ a compra e venda de dinheiro é e sempre será o principal produto que os bancos oferecem, mas a diversificação do seu portfólio é essencial para o atendimento de todas as necessidades dos seus atuais e futuros clientes. Plano de previdência privada e fundos de investimento imobiliários são alguns dos produtos que não existiam em alguns bancos no ano passado, por exemplo, mas isto está mudando.

~~Notadamente, nem só de produtos vivem os bancos~~ Os bancos são movidos pela venda de produtos e serviços, porém, sem um atendimento no mínimo razoável, a instituição pode se considerar fora do mercado. Com certeza continuam existindo aqueles clientes que vão até o banco para pagar uma conta de água ou luz, mas cada vez mais esses clientes irão se tornar exceção e esse cliente não é o cliente que dá lucro ao banco.

Além desses, existem aqueles clientes que nunca vão ao banco. São clientes corporativos, que possuem grandes investimentos e aplicações, que querem ser atendidos no conforto da sua empresa, mas com a mesma presteza de como se tivesse ido ao banco. Quase

em paralelo a estes grandes clientes corporativos tem-se os clientes alta renda pessoa física, que também gostam de ter um atendimento diferenciado.

Também cabe citar os clientes médios, que são aqueles que financiam o carro ou tem as suas pequenas aplicações. Estes clientes querem, na sua maioria, um atendimento rápido e que atenda a suas necessidades, essa pessoa não vai ao banco para pagar uma conta, vai ao banco para obter uma indicação de melhor investimento ou para consultar as linhas de financiamento que atendam as suas necessidades.

~~No fim das contas~~Ao fim do dia, todos estes clientes querem ter as suas necessidades atendidas, no menor tempo possível e da forma que se adapte melhor a eles. Os bancos que conseguirem chegar a esse patamar estarão se colocando na frente dos outros, mas os processos de mudanças são por vezes lentos e custosos. Algumas instituições conseguem se adaptar rapidamente, outras não, como exemplo, cabe citar o Banrisul, pela excelência em Tecnologia da Informação, cujas inovações tecnológicas em seus produtos são destaque no setor. Após a instituição do uso do cartão com chip na internet, não houveram mais fraudes nesse meio de pagamento.

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Banrisul, foi criado em 12 de setembro de 1928 por reivindicação de fazendeiros que queriam a formação de uma casa bancária na região, a quem pudessem recorrer quando necessitassem. Atualmente “é uma sociedade anônima de capital aberto, que atua sob a forma de banco múltiplo” (Relatório de Gerenciamento de Riscos 4T2012). A instituição encerrou o ano de 2012 com um total de 11.447 funcionários, distribuídos em 468 agências, sendo 427 no Rio Grande do Sul, 26 em Santa Catarina, 13 em outros estados e 2 no exterior, 1 em Miami e 1 em Grand Cayman.

O ano de 2012 foi um ano de algumas mudanças. Em janeiro, o banco recebeu a *investment grade* da *Moody's Investors Service*. Esta classificação de grau de investimento possibilitou que em fevereiro do mesmo ano fosse aberta a primeira operação de captação externa da instituição.

O Banrisul, por ser um banco regional, embora esteja entre os líderes no estado do Rio Grande do Sul, é pressionado pela concorrência, seja por meio de menores taxas ou seja por meio da diferenciação de produtos. A concorrência mais acirrada a cada dia torna necessária a modernização das empresas no ritmo em que as novidades tecnológicas são lançadas, sejam as próprias mudanças tecnológicas ou as mudanças em conceitos internos que as empresas precisam fazer. Os conceitos internos da empresa passam desde o atendimento diferenciado a determinado porte ou perfil de clientes até o modo como a sociedade pode modificar a sua visão da empresa.

~~No mundo atual~~ Nesta segunda década do século XXI, onde um pisar de olhos em um segundo pode significar não conseguir acompanhar a velocidade das informações ou das mudanças tecnológicas, bem como as mudanças nos modelos de atendimento, a empresa que parar no tempo, que não buscar a atualização constante tende a ficar á margem da sociedade e perder o seu espaço.

Considerando ~~todas estas~~ mudanças que ocorrem ~~todos os dias~~, e a necessidade de acompanhar a modernização de todo o mercado, o Banrisul lançou uma nova campanha institucional no início de dezembro de 2012. Campanha esta que busca integrar toda a comunidade, interna e externa: “O QUE MOVE VOCÊ?” era o *slogan* no seu lançamento. No começo de 2013 o *slogan* central da campanha passou a ser “Banrisul – Evoluindo sempre com você” (PERSPECTIVAS e PERCEPÇÕES, 2013). Esta campanha institucional visa demonstrar que, assim como as pessoas, a instituição também bem evoluindo junto com os gaúchos. Os vídeos vinculados nesta campanha passam uma mensagem de modernidade, de inovação, de renovação.

Segundo relato nesta mesma publicação interna (PERSPECTIVAS e PERCEPÇÕES, 2013), ~~Essa~~ campanha inicia um novo momento dentro da empresa, embora este início de mudança tenha tido seu *start* em 2001, quando o Banrisul realizou o primeiro concurso público para preenchimento de suas vagas em 13 anos, o último tinha sido em 1988. E de 2001 até os dias atuais muitas coisas mudaram dentro da instituição, como a carga excessiva de trabalho e processos internos. Cada vez mais está se tornando necessário a mudança dos processos externos, aqueles que o cliente vê, ou seja, a forma de atendimento.

Na publicação interna, Perspectivas e Percepções (~~p. 12~~, 2013, p. 12), fica bem claro esta busca de nova visão para o futuro,

Para mudar a imagem do Banco é necessário qualificar o relacionamento com o cliente. O Banrisul ainda tem uma imagem antiquada perante determinado grupo de clientes. Este é um dos indicativos detectados numa pesquisa de opinião realizada em 2012 com correntistas e não correntistas. Segundo este levantamento, o Banco se assemelha a alguém tradicional, sério e respeitável, mas ao mesmo tempo antigo, velho e cansado.

Cabe destacar também o comentário do presidente da instituição Sr. Túlio Zamin,

Precisamos tornar o local de trabalho mais acolhedor, moderno e inovador. [...] A maneira como nos relacionamos com o cliente é o que fará a diferença no mercado. [...] Dessa forma, vamos fazer uma onda que vai revitalizar a organização, e essa nova campanha publicitária vem para facilitar o trabalho das agências na realização dos negócios.

Pode-se destacar ainda que o diretor de marketing do Banrisul, Sr. Guilherme Cassel, salientou que um banco, para ser moderno, contemporâneo e competitivo, além de instrumentos tradicionais do sistema financeiro, precisa se comunicar de forma adequada, **declarando que**

“E- nesse momento, buscamos a construção de um novo posicionamento no mercado. Afinal, não é a propaganda que é a alma do negócio e sim o negócio é a alma da propaganda”.

Tendo em vista o mercado globalizado e empresas buscando a renovação da sua imagem, o que leva a revisão de processos e estrutura, com este trabalho pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: o processo de comunicação utilizado pelos gestores do Banrisul é adequado para disseminar a cultura e implementar o processo de mudança no qual a empresa se encontra?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de comunicação utilizado pelos gestores do Banrisul para disseminar a cultura e implementar o processo de mudança na instituição.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar quais aspectos da cultura organizacional tem maior influência nas atividades do banco.
- ✓ Identificar a imagem que os funcionários possuem da instituição onde trabalham.
- ✓ Identificar os meios de comunicação interna que o banco utiliza para disseminar informação no processo de mudança.
- ✓ Analisar o entendimento dos funcionários quanto à qualidade da comunicação interna.
- ✓ Analisar a percepção dos funcionários quanto a qualidade do serviço e do atendimento prestados aos clientes.

1.3 JUSTIFICATIVA

A comunicação e a cultura organizacional são dois aspectos ~~de extrema~~ importantes dentro das organizações, e a gestão de mudanças passa no centro de ambas. A comunicação interna é necessária para que toda a empresa fale a mesma linguagem, seja internamente ou para as conversas com clientes, além disso, a comunicação pode modificar a cultura organizacional. E a cultura organizacional é esclarecida, exposta pela comunicação.

A gestão da mudança passa tanto por uma, quanto pela outra. Ou seja, para que as mudanças ocorram é preciso um sincronismo entre a comunicação e a cultura, de modo que o que é modificado seja transmitido ao grupo de funcionários e a partir deste momento começa a fazer parte da cultura organizacional da empresa.

Assim, esta pesquisa é oportuna, pois tenta identificar os principais aspectos, na visão dos funcionários do Banrisul, que se destacam quanto a comunicação e cultura organizacional.

Comunicação e cultura organizacional são dois componentes da estrutura “não física” da empresa sem os quais a empresa não evolui. O primeiro é o que movimenta a empresa, sem comunicação nada acontece. O segundo é onde ficam, de certo modo, “gravadas”, todas as ações permitidas, todos os tipos de atitude que se pode tomar, tudo o que se pode falar; além disso, é transmitida pela primeira. Ou seja, de certa forma, a comunicação é criada pela cultura, e a cultura é transmitida pela comunicação.

Deste modo, ~~é de extrema importância~~ torna-se oportuno o estudo destes dois temas, comunicação e cultura organizacional, pois um complementa o outro, e os dois juntos fazem toda e qualquer instituição se movimentar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

~~Meios de comunicação — comunicação e cultura.~~

~~Tipos de comunicação: administrativa, institucional, mercadológica e interna. Kunsch.~~

A fundamentação teórica é a parte de toda pesquisa onde são retomados conhecimentos que servem de base para o estudo que se pretende fazer. Segundo Saccol (et al., 2012) a revisão de literatura apresenta o tema da pesquisa ao leitor, desde os conceitos fundamentais até o estado-da-arte. “Ele representa tanto o domínio que o pesquisador tem sobre o tema quanto a base a partir da qual será feita a análise de dados colhidos” (SACCOL et al., ~~p. 27~~, 2012, p. 27).

Este capítulo então tem por objetivo conceituar imagem, comunicação e cultura organizacional e alguns de seus aspectos mais relevantes. Considerando-se que cada tipo de literatura procura conceituar cultura e comunicação como lhe convém, seja sob aspectos antropológicos, sociais ou gerenciais, procura-se uma maior abrangência de alguns desses conceitos, que estarão fortemente vinculados aos aspectos a serem observados em termos de mudanças ocorridas dentro da empresa. Esses conceitos irão facilitar o entendimento dos pontos analisados no capítulo da análise dos resultados.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Mumby (~~p. 19-40~~, 2010, p. 19-40) “as organizações constituem, por definição, formas institucionais que são estruturas sedimentadas de poder”. Rego (~~p. 13~~, 1986, p. 13) define empresa:

Como unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço, a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica. Uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político.

Neste contexto organizacional, busca-se, por meio deste referencial teórico, o entendimento de conceitos diversos referentes a comunicação e cultura organizacional para que facilitem os estudos.

Iasbeck (p. 7, 2009, p. 7) ~~consegue fazer o link~~ faz uma conexão entre os objetos deste estudo de maneira ~~extremamente~~ acertada quando comenta que,

O ambiente fortemente competitivo do mercado econômico não nos permite mais negligenciar a comunicação ou confina-la fora do alcance dos responsáveis pela gestão estratégica das organizações. Um dos fatores que justificam significativamente tal posição é a necessidade de manter sob severo e vigilante controle a identidade organizacional. Construída sobre linguagens, a identidade não se sustenta apenas pela manutenção de práticas discursivas, pois está sujeita às mais variadas intempéries, uma vez que suas condições de existência dependem de como são recebidos os textos que a alicerçam. A contrapartida dessa produção textual é a “imagem” formada na mente daqueles que recebem tais textos. É essa imagem, tão efêmera e subjetiva, que vai nos fornecer subsídios valiosos para a reconstrução dos discursos institucionais.

~~E Marchiori (p. 293, 2009) afirma,~~

~~Visto que a temática ‘cultura e comunicação’ é um estudo imprescindível para a geração de conhecimento nas organizações. A gestão dos relacionamentos entre líderes e liderados forma uma rede de valor que permite o desenvolvimento da maturidade de uma organização. As interconexões entre cultura e comunicação fazem parte da gestão das organizações e justificam serem objeto de estudo. As pessoas, na arena organizacional, constroem comunicativamente a cultura a medida que geram significados, símbolos e discursos para todas as ações. O estudo gera a dimensão de ‘quem somos nós’ como produtores dos espaços organizacionais.~~

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

A imagem e a comunicação organizacional são dois aspectos de uma empresa que estão fortemente ligados. A imagem da empresa, tanto interna quanto externa é forjada pela comunicação e exposta ao público pela comunicação.

A comunicação organizacional é ponto chave em qualquer empresa bem sucedida, ou que busca o sucesso e a excelência, pois é a partir de uma comunicação eficiente e eficaz que as decisões tomadas são divulgadas e o seu cumprimento é assegurado.

Iasbeck (2009) afirma que as diferentes interpretações dos conteúdos disponibilizados por meio da comunicação, seja interna ou externa, levam os indivíduos a formarem diferentes imagens da empresa, fugindo assim do objetivo estratégico da organização.

~~Alguns dos aspectos de imagem e comunicação organizacional serão explorados neste capítulo.~~

Formatado: Manter linhas juntas, Tabulações: Não em 2 cm

2.1.21 Comunicação Organizacional

Na maior parte das empresas a comunicação é tratada apenas como mais uma das atividades organizacionais, uma ferramenta de gestão. Porém a comunicação organizacional é,

ou está se tornando, muito mais do que apenas uma ferramenta. Segundo Júnior (p. 53, 2009, p. 53) “as organizações têm adotado modelos de produção mais dependentes da comunicação e participação ativa de seus membros”.

As organizações, como fontes emissoras de informações e ao se comunicarem com seu universo de públicos, não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens discursivas são recebidas positivamente ou que são automaticamente respondidas e aceitas da forma como foram intencionadas. Vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e irá receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto (KUNSCH, p. 53, 2010).

A comunicação deve ser conduzida de modo que as mensagens sejam adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas e “que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais” (REGO, p. 16, 1986, p. 16). Para que as mensagens enviadas sejam compreendidas na sua totalidade e com clareza, é necessário que a comunicação procure “ajustar o seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos” comenta Rego (p. 17, 1986, p. 17).

E ainda é necessário considerar, conforme Kunsch (p. 54, 2010, p. 54), que essa “nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir comunicação”.

Para Halliday (p. 33, 2009, p. 33) é necessário, na análise da comunicação, fazer esta observação sob um prisma retórico, ou seja, deve se considerar que toda a comunicação da empresa “é revestida de um conteúdo influenciador, de maior ou menor visibilidade”. A autora ainda comenta que uma comunicação de boa qualidade equivale a ter uma boa argumentação.

Diferentemente de alguns anos atrás, hoje a comunicação organizacional vem assumindo uma relevância ~~nunca vista~~, cada vez maior. Se comparadas as práticas atuais com as práticas do final da década de 1940, pode-se observar uma grande evolução. Antigamente a comunicação tinha objetivos mais operacionais, informativos e administrativos, porém, atualmente, está cada vez mais focada na estratégia da empresa e mais abrangente, comenta Kunsch (2010).

Marchiori (2010) corrobora com esta ideia, afirmando que cada vez mais a comunicação organizacional está sendo confirmada como processo fundamental, pelo qual as

organizações existem e “como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais” (MARCHIORI, 2010, p. 84).

Nesta mesma linha de pensamento, a autora afirma que (MARCHIORI, p. 85, 2010, p. 85):

Novas concepções de comunicação vêm demonstrando que a comunicação é constitutiva das organizações e da vida organizacional. Essas novas concepções, diferentemente das anteriores, têm como foco não a transmissão, mas a formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre, e aberto, em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto.

Existem várias correntes de pensamento quanto ao conceito de comunicação organizacional na literatura internacional. “Diferentes conceitos de comunicação organizacional são apresentados, dependendo das percepções e visões dos autores que têm se dedicado ao assunto desde a década de 1950 até hoje” (KUNSCH, p. 74, 2009, p. 74).

Para Kunsch (2010) a primeira observação a ser feita sobre a comunicação organizacional é que ela deve ser entendida de uma forma ampla e abrangente, estando envolvidos neste entendimento a própria comunicação, o social, a política e a economia da instituição. Neste contexto, a autora ainda afirma que,

Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram ou com ela interagem, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos, além de todos os seus elementos constitutivos e a construção de sentidos dos sujeitos e/ou agentes integrantes em diferentes momentos e contextos. Nesse âmbito complexo faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Essa comunicação acontece e se processa em todos os tipos de instituições e organizações: públicas, privadas e do terceiro setor.

Dentre talvez dezenas de conceitos para comunicação organizacional, foram escolhidos alguns deles para este estudo. Deetz (2001, p. 3-46), por exemplo, propõe três conceitos diferentes.

O primeiro conceito está ligado ao desenvolvimento da comunicação organizacional caracterizada como uma publicação em jornais privados dos membros responsáveis, em um setor em determinado departamento, ou uma associação de comunicação. O segundo conceito caracteriza a comunicação organizacional, independentemente de seus departamentos, como um fenômeno interno a organização. E por último, existe a possibilidade de se pensar a comunicação organizacional como um modo de se descrever e explicar as organizações.

Mafei e Cecato (2011) definem a comunicação corporativa de uma forma mais simplista, como sendo um conjunto de ações executadas para a empresa com o objetivo de interagir com os públicos que “são essenciais para a sua reputação (imagem), negócio (desempenho) e sustentabilidade” (p. 17, 2011, p. 17). Outro ponto destacado pelas autoras é o de que o principal objetivo da comunicação é a correta percepção da empresa pelos seus stakeholders. “Para que isso aconteça, é preciso um plano de comunicação muito bem estruturado e alinhado com o planejamento estratégico, o farol que mostra aonde a empresa quer chegar no curto, médio e longo prazos” (MAFEI e CECATO, p. 17, 2011, p. 17), completam as autoras.

A partir dos resultados de estudos empíricos, Rego (1986) afirma que a meta da comunicação organizacional é gerar consentimento entre as partes envolvidas. Bem como os profissionais que trabalham nesta área devem ter por objetivo a aceitação, utilizando-se de comunicação expressiva-emocional.

Outro conceito que cabe ser destacado nesta pesquisa é o de que a comunicação organizacional tem características interdisciplinares (KUNSCH, 2009), onde estão reunidas várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos, incluindo o (pós) positivismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, feminismo e pós-colonialismo. Estas características, segundo a autora, possibilitam que os estudos sejam feitos com base em fenômenos comunicacionais, diferentemente do passado, quando o foco era organizacional.

Todo tipo de comunicação possui um determinado fluxo de informações, podendo ser fluxo ascendente, fluxo descendente e fluxo lateral. Os fluxos horizontais e verticais devem ser integrados, sendo que são as principais fontes de manutenção do sistema organizacional. “no nível interpessoal, as relações são eminentemente horizontais e não verticais, e que, no nível estrutural, as relações são eminentemente verticais” (REGO, p. 35, 1986, p. 35).

Como norteadores da eficiência dos processos de comunicação, tem-se o volume, o tipo e a direção da comunicação (REGO, 1986). Estes requisitos são parte fundamental dos processos de comunicação, sobre eles, Rego (p. 35, 1986, p. 35) ainda comenta que é necessário.

Mais confiança, autonomia no nível intrapessoal, para que as relações interpessoais possam se efetivar num clima de respeito mútuo. E procurar descobrir a natureza e os tipos de canais de comunicação melhores para as ligações com as diversas posições da estrutura. Esses são alguns pré-requisitos para o estabelecimento da integração da organização.

Diversos autores discursam sobre as maneiras de se identificar e tentar compreender o processo de comunicação nas organizações seja a partir da cultura organizacional, da cultura autoritária, da cultura corporativa e da adoção de políticas organizacionais. Kunsch (2009) relata a existência de diversos paradigmas da comunicação organizacional que foram estudados e desenvolvidos no decorrer da história recente. Dentre eles, a autora destaca três:

- a) Perspectiva mecanicista: “considera e avalia a comunicação a partir do prisma funcionalista e da eficácia organizacional” (KUNSCH, p. 72, 2009, p. 72), e tem como premissas básicas que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado.
- b) Perspectiva interpretativa: nesta perspectiva as organizações são comparadas com culturas, sendo um fenômeno subjetivo e não objetivos e a sua realidade social é construída por meio da comunicação.
- c) Perspectiva crítica: nesta perspectiva trabalha-se com as relações de poder, a organização é um local de conflitos e tem-se em destaque as minorias oprimidas (trabalhadores, mulheres, minorias étnicas e outros grupos), utiliza-se como modo de avaliação destas organizações o grau de dominação pelo patriarcalismo (dominação masculina institucionalizada).

De acordo com Halliday (p. 48, 2009, p. 48) na comunicação “competente e coerente, a organização apresenta credenciais, mostra que é capaz, necessária aos interesses de seus interlocutores, sensível às questões cruciais do momento, engajada em uma missão maior do que ela mesma”. Cabe destacar ainda que em momentos de crise, a instituição que reconhece seus erros e busca a melhor forma de contorná-los, com clareza e transparência, notadamente supera a situação adversa, realinhando os níveis de governança corporativa e a gestão estratégica.

Romam (p. 125, 2009, p. 125) salienta que “na pós-modernidade, as organizações se constituem em universos de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos”. Os bem-ditos são as comunicações feitas pela empresa por seus canais oficiais. Os mal-ditos são aqueles gerados por interpretações, seja dos funcionários ou dos clientes, como boatos, rumores e fofocas. O autor ainda completa que (ROMAM, p. 125, 2009, p. 125) “a interdição do mal-dito gera discursos não-ditos. Essa expressão silenciada, quando acumulada no tempo, prejudica o clima organizacional e traz desmotivação, comprometendo o desempenho do trabalhador”. Um discurso não-dito, conforme o autor, é aquele interrompido antes do seu início, travado, interdito, não expressado.

A comunicação corporativa não deve ser separada do planejamento publicitário ou da propaganda (MAFEI e CECATO, 2011). Nestes casos, embora a transmissão de conteúdo seja diferente, a mensagem passada tanto para o público interno quanto para o público externo devem ser as mesmas. As autoras ainda exemplificam, dizendo que se o objetivo é o reposicionamento da marca, a percepção do produto pelo público alvo deve ser modificada. Assim, a propaganda deve atingi-los e um plano de comunicação estruturado deverá explicar aos stakeholders sobre essas mudanças, desta forma o projeto de comunicação da empresa “promove a interação e o diálogo com todos os públicos de interesse da organização” comentam Mafei e Cecato (p. 19, 2011, p. 19).

Ter uma comunicação apenas esporádica com os empregados ou com a comunidade pode trazer consequências nefastas. Atitudes assim correm o risco de serem entendidas como oportunistas porque não têm o respaldo de um projeto bem pensado e que visa solidificar uma troca de informações transparente fortalecendo a relação da empresa e seus interlocutores (MAFEI e CECATO, p. 44, 2011, p. 44).

Ou seja, melhor alguma comunicação do que nenhuma. Mafei e Cecato (2011) ainda comentam que:

- a) O respeito e o profissionalismo não são passíveis de negociação, valendo tanto para a imprensa, quanto para empregados, clientes e fornecedores, e;
- b) O fluxo das informações deve ser sempre sincero e esta via deve ter duas mãos, pois ouvir o que os outros pensam, via de regra, ajuda muito a acertar.

Políticas de comunicação que são implantadas sem o comprometimento da alta administração são inviáveis já a partir de sua concepção. Scroferneker (2007) confirma a necessidade de clareza conceitual e operacional sobre as políticas propostas e ainda afirma que (p. 91, 2007, p. 91)

A comunicação interna é voltada aos funcionários, pretende desenvolver o sentimento de pertencimento, estimular a interação, o diálogo e satisfação no ambiente de trabalho. A concretização de tais objetivos (que em última instância também auxiliam, e muito, nos resultados positivos da organização) demanda coerência e transparência entre o discurso e a ação organizacionais. Os funcionários de uma maneira geral, têm maior acesso à informação, têm opiniões próprias, que mesmo que não sejam colocadas no ambiente de trabalho, serão verbalizadas em outros ambientes, cujo poder de disseminação geralmente é maior.

Segundo Rego (1986) a comunicação dentro da organização é uma ferramenta de persuasão e, os seus objetivos gerais devem retornar (p. 60, 1986, p. 60):

- a) Maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros;
- b) Atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho e;
- c) Um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações.

Para Rego (~~p. 16~~, 1986 p. 16) “o processo de comunicação está igualmente imbricado a sócio cultura organizacional”, assim, as análises dos elementos que constituem o clima da organização são feitas á partir de pesquisas de etnia e cultura dos tipos organizacionais, utilizando-se, portanto de fundamentos antropológicos para fazê-las. O autor comenta ainda que, para a implantação de novos projetos de comunicação, é necessário avaliação das situações da empresa sob as perspectivas sociológicas e antropológicas.

Os processos que fazem parte do plano de comunicação de uma empresa, quando bem integrados, devem criar (e\ou modificar e manter) a identidade para a empresa e suas marcas, podendo assim ser reconhecidas pelas características que são informadas aos seus stakeholders.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, a comunicação organizacional é o início de todos os processos dentro da organização, seja de atualização de um processo já existente ou de mudança na instituição, e é de importância fundamental que sejam identificados os fatores que afetam a sua sistemática dentro da empresa. Sobre a comunicação e a mudança, Silva (~~p. 23~~, 2005 p. 23) resume:

A mudança organizacional implica na necessidade das empresas se preocuparem com a formação de uma “imagem empresarial” que expresse, tanto no contexto interno empresarial como também na sociedade em que ela está inserida, o que ela é, sua missão, seus objetivos políticos educacionais, culturais, sociais e seus objetivos comerciais, bem como o que ela pode fazer em função de dar melhor direcionamento às decisões sobre lançamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de estratégias de lançamento e posicionamento de produtos e serviços, assim como do composto de “comunicação empresarial” para melhor apoiar a sua performance num mercado cada vez mais competitivo e exigente.

“Aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa” afirma Rego (~~p. 16~~, 1986, p. 16). Assim é de suma importância o estudo da cultura organizacional, associado a comunicação e seus meios.

Para que existam mudanças em uma organização, o primeiro passo é a realização de uma comunicação eficiente, pois ela realiza mudança gradual na cultura organizacional, que é o motor de uma instituição.

2.1.1 Imagem

— A imagem de qualquer coisa é, de certa maneira, como ela é vista por uma pessoa. De certa forma, a imagem de uma empresa também é a maneira como as pessoas, ou a sociedade, a enxerga. Mas neste caso não se trata apenas do que se realmente vê com os olhos, mas sim, da união de todo o conjunto de informações que se tem da empresa, sejam boas ou ruins.

— A imagem de uma empresa ou produto é formada na cabeça do receptor a partir do contato com o discurso, com a comunicação da empresa, destaca Iasbeek (2009). As informações são recebidas e comparadas com aquelas que o indivíduo já possui, utilizando-se recursos de similaridade e da contiguidade.

— Segundo Machado (2007) o nome, logomarca, slogan/lema, pessoas, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes (etc.) são manifestações da identidade de uma organização. A autora afirma que “a imagem é o reflexo da identidade organizacional, em outros termos, é a organização sob o olhar de seus públicos” (p. 48, 2007).

— Ainda sobre a imagem da instituição, Machado (p. 53, 2007) comenta:

E aqui destacamos um público especial. A imagem da organização para os funcionários é singularmente importante, uma vez que estes têm papel significativo em relação a outros públicos. Qualquer ação deve ser concebida, construída e solidificada pelo público interno. Como é difícil, contudo, fazer com que o poder decisório e suas forças intermediárias compreendam isso. Insistimos, não existe algo mais convincente do que a convicção e o sentimento contagiante de um funcionário que acredita nos serviços, produtos e comportamento da organização, que ele próprio representa. Este sentido de pertencimento, de satisfação e, por sua vez, para a organização ter um canal permanente, que reflete a postura ou o comportamento, é um elemento constituinte, dos mais caros, ao maior patrimônio da empresa: a sua identidade, imagem e reputação.

— A imagem da empresa, segundo Machado (2007), é o reflexo da percepção que os seus funcionários tem da instituição. Essa percepção é das mais importantes, se não a mais, pois a partir dela é formada a imagem que os clientes terão da empresa. Consideram-se a boa ou má impressão que os funcionários podem passar aos clientes, cabe destacar:

Não podemos desconsiderar que o dia a dia na organização também deixa algumas marcas na alma e na cabeça do empregado. Crises relacionadas com reestruturações, programas de qualidade distorcidos, mudanças em processo não explicadas, unidade

~~de produção exterminadas, demissões de colegas parceiros ou aparentemente imunizados por suas qualidades, manutenção de tantos outros não merecedores de crédito, chefias inadequadas, entre outros fatores são delimitadores de uma espécie de amargura criada nos funcionários frente aos (des) mandos organizacionais, que nos calam, nos afligem. Matam a nossa crença nas boas intenções de quem tem o poder, ou ainda, dão descrédito à organização. Sua identificação com a instituição vai sendo minada. Isso não é bom (MACHADO, p. 54, 2007).~~

~~— Ainda em referência a imagem que o funcionário cria/tem/modifica da empresa, Machado (2007) cita Nassar, que comenta que o indivíduo pode se sentir traído de um dia para o outro, tornando a paixão pela empresa um ódio mortal e sujeito a todo o tipo de retaliação. Os empregados tendem a criar para si certa proteção, em relação aos discursos da organização.~~

~~— Esta desarmonia, afirma ainda a autora é refletida nas diferenças entre tudo o que a empresa diz e faz, deixando o empregado desconfiado e desconfortável. A percepção destas diferenças faz com que o empregado passe a confiar cada vez menos na instituição, o que pode resultar em deterioração da comunicação, imagem e reputação institucional. Dentre estes três, cabe destacar a reputação, que é um reflexo de todos os anteriores, e pode gerar bons negócios, atrair e segurar os maiores talentos, conquistar consumidores físicos e parceiros de negócios, que contribuem para o bom andamento da empresa. “Como sabemos, as pessoas da organização, do porteiro ao dirigente máximo, são, via seus relacionamentos, os grandes responsáveis pela identidade e imagem organizacionais e, por consequência, de sua reputação” (MACHADO, p. 59, 2007).~~

~~— Neste mesmo contexto, Iasbeck (p. 28, 2009) conclui que o público alvo da empresa, ou os públicos alvos, sejam funcionários ou clientes, “são os verdadeiros agentes das imagens dessas organizações” e “só há identidade quando a imagem convive harmoniosamente com as intenções estratégicas do discurso organizacional”. Ou seja, a comunicação organizacional realizada de forma eficaz, faz com que a imagem da empresa seja reconhecida positivamente, quando está alinhada e refletindo os objetivos estratégicos da empresa.~~

2.1.2 Comunicação Organizacional

~~— Na maior parte das empresas a comunicação é tratada apenas como mais uma das atividades organizacionais, uma ferramenta de gestão. Porém a comunicação organizacional é, ou está se tornando muito mais do que apenas uma ferramenta. Segundo Júnior (p. 53, 2009) “as organizações têm adotado modelos de produção mais dependentes da comunicação e participação ativa de seus membros”.~~

~~As organizações, como fontes emissoras de informações e ao se comunicarem com seu universo de públicos, não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens discursivas são recebidas positivamente ou que são automaticamente respondidas e aceitas da forma como foram intencionadas. Vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e irá receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto (KUNSCH, p. 53, 2010).~~

~~— A comunicação deve ser conduzida de modo que as mensagens sejam adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas e “que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais” (REGO, p. 16, 1986). Para que as mensagens enviadas sejam compreendidas na sua totalidade e com clareza, é necessário que a comunicação procure “ajustar o seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos” comenta Rego (p. 17, 1986).~~

~~— E ainda é necessário considerar, conforme Kunsch (p. 54, 2010), que essa “nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir comunicação”.~~

~~— Para Halliday (p. 33, 2009) é necessário, na análise da comunicação, fazer esta observação sob um prisma retórico, ou seja, deve se considerar que toda a comunicação da empresa “é revestida de um conteúdo influenciador, de maior ou menor visibilidade”. A autora ainda comenta que uma comunicação de boa qualidade equivale a ter uma boa argumentação.~~

~~— Diferentemente de alguns anos atrás, hoje a comunicação organizacional vem assumindo uma relevância nunca vista, cada vez maior. Se comparadas as práticas atuais com as práticas do final da década de 1940, pode-se observar uma grande evolução. Antigamente a comunicação tinha objetivos mais operacionais, informativos e administrativos, porém, atualmente, está cada vez mais focada na estratégia da empresa e mais abrangente, comenta Kunsch (2010).~~

~~— Marchiori (2010) corrobora com esta ideia, afirmando que cada vez mais a comunicação organizacional está sendo confirmada como processo fundamental, pelo qual as organizações existem e “como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais” (p. 84).~~

~~— Nesta mesma linha de pensamento, a autora afirma que (MARCHIORI, p. 85, 2010):~~

~~Novas concepções de comunicação vêm demonstrando que a comunicação é constitutiva das organizações e da vida organizacional. Essas novas concepções, diferentemente das anteriores, têm como foco não a transmissão, mas a formação de significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre, e aberto, em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto.~~

~~Existem várias correntes de pensamento quanto ao conceito de comunicação organizacional na literatura internacional. “Diferentes conceitos de comunicação organizacional são apresentados, dependendo das percepções e visões dos autores que têm se dedicado ao assunto desde a década de 1950 até hoje” (KUNSCH, p. 74, 2009).~~

~~Para Kunsch (2010) a primeira observação a ser feita sobre a comunicação organizacional é que ela deve ser entendida de uma forma ampla e abrangente, estando envolvidos neste entendimento a própria comunicação, o social, a política e a economia da instituição. Neste contexto, a autora ainda afirma que,~~

~~Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram ou com ela interagem, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos, além de todos os seus elementos constitutivos e a construção de sentidos dos sujeitos e/ou agentes integrantes em diferentes momentos e contextos. Nesse âmbito complexo faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Essa comunicação acontece e se processa em todos os tipos de instituições e organizações: públicas, privadas e do terceiro setor.~~

~~Dentre talvez dezenas de conceitos para comunicação organizacional, foram escolhidos alguns deles para este estudo. Deetz (2001, p. 3-46), por exemplo, propõe três conceitos diferentes:~~

~~O primeiro conceito está ligado ao desenvolvimento da comunicação organizacional caracterizada como uma publicação em jornais privados dos membros responsáveis, em um setor em determinado departamento, ou uma associação de comunicação. O segundo conceito caracteriza a comunicação organizacional, independentemente de seus departamentos, como um fenômeno interno à organização. E por último, existe a possibilidade de se pensar a comunicação organizacional como um modo de se descrever e explicar as organizações.~~

~~Mafei e Cecato (2011) definem a comunicação corporativa de uma forma mais simplista, como sendo um conjunto de ações executadas para a empresa com o objetivo de interagir com os públicos que “são essenciais para a sua reputação (imagem), negócio (desempenho) e sustentabilidade” (p. 17, 2011). Outro ponto destacado pelas autoras é o de que o principal objetivo da comunicação é a correta percepção da empresa pelos seus~~

~~stakeholders. “Para que isso aconteça, é preciso um plano de comunicação muito bem estruturado e alinhado com o planejamento estratégico, o farol que mostra aonde a empresa quer chegar no curto, médio e longo prazos” (MAFEI e CECATO, p. 17, 2011), completam as autoras.~~

~~— A partir dos resultados de estudos empíricos, Rego (1986) afirma que a meta da comunicação organizacional é gerar consentimento entre as partes envolvidas. Bem como os profissionais que trabalham nesta área devem ter por objetivo a aceitação, utilizando-se de comunicação expressiva emocional.~~

~~— Outro conceito que cabe ser destacado nesta pesquisa é o de que a comunicação organizacional tem características interdisciplinares (KUNSCH, 2009), onde estão reunidas várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos, incluindo o (pós) positivismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós modernismo e pós estruturalismo, feminismo e pós colonialismo. Estas características, segundo a autora, possibilitam que os estudos sejam feitos com base em fenômenos comunicacionais, diferentemente do passado, quando o foco era organizacional.~~

~~— Todo tipo de comunicação possui um determinado fluxo de informações, podendo ser fluxo ascendente, fluxo descendente e fluxo lateral. Os fluxos horizontais e verticais devem ser integrados, sendo que são as principais fontes de manutenção do sistema organizacional, “no nível interpessoal, as relações são eminentemente horizontais e não verticais, e que, no nível estrutural, as relações são eminentemente verticais” (REGO, p. 35, 1986).~~

~~— Como norteadores da eficiência dos processos de comunicação, tem-se o volume, o tipo e a direção da comunicação (REGO, 1986). Estes requisitos são parte fundamental dos processos de comunicação, sobre eles, Rego (p. 35, 1986) ainda comenta que é necessário,~~

~~Mais confiança, autonomia no nível intrapessoal, para que as relações interpessoais possam se efetivar num clima de respeito mútuo. E procurar descobrir a natureza e os tipos de canais de comunicação melhores para as ligações com as diversas posições da estrutura. Esses são alguns pré-requisitos para o estabelecimento da integração da organização.~~

~~— Diversos autores discursam sobre as maneiras de se identificar e tentar compreender o processo de comunicação nas organizações seja a partir da cultura organizacional, da cultura autoritária, da cultura corporativa e da adoção de políticas organizacionais. Kunsch (2009) relata a existência de diversos paradigmas da comunicação organizacional que foram estudados e desenvolvidos no decorrer da história recente. Dentre eles, a autora destaca três:~~

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

~~d) — Perspectiva mecanicista: “considera e avalia a comunicação a partir do prisma funcionalista e da eficácia organizacional” (KUNSCH, p. 72, 2009), e tem como premissas básicas que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado.~~

~~e) — Perspectiva interpretativa: nesta perspectiva as organizações são comparadas com culturas, sendo um fenômeno subjetivo e não objetivos e a sua realidade social é construída por meio da comunicação.~~

~~e) — Perspectiva crítica: nesta perspectiva trabalha-se com as relações de poder, a organização é um local de conflitos e tem-se em destaque as minorias oprimidas (trabalhadores, mulheres, minorias étnicas e outros grupos), utiliza-se como modo de avaliação destas organizações o grau de dominação pelo patriarcalismo (dominação masculina institucionalizada).~~

~~— De acordo com Halliday (p. 48, 2009) na comunicação “competente e coerente, a organização apresenta credenciais, mostra que é capaz, necessária aos interesses de seus interlocutores, sensível às questões cruciais do momento, engajada em uma missão maior do que ela mesma”. Cabe destacar ainda que em momentos de crise, a instituição que reconhece seus erros e busca a melhor forma de contorná-los, com clareza e transparência, notadamente supera a situação adversa, realinhando os níveis de governança corporativa e a gestão estratégica.~~

~~— Romam (p. 125, 2009) salienta que “na pós-modernidade, as organizações se constituem em universos de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos”. Os bem-ditos são as comunicações feitas pela empresa por seus canais oficiais. Os mal-ditos são aqueles gerados por interpretações, seja dos funcionários ou dos clientes, como boatos, rumores e fofocas. O autor ainda completa que (ROMAM, p. 125, 2009) “a interdição do mal-dito gera discursos não-ditos. Essa expressão silenciada, quando acumulada no tempo, prejudica o clima organizacional e traz desmotivação, comprometendo o desempenho do trabalhador”.~~

~~— A comunicação corporativa não deve ser separada do planejamento publicitário ou da propaganda (MAFEI e CECATO, 2011). Nestes casos, embora a transmissão de conteúdo seja diferente, a mensagem passada tanto para o público interno quanto para o público externo devem ser as mesmas. As autoras ainda exemplificam, dizendo que se o objetivo é o reposicionamento da marca, a percepção do produto pelo público alvo deve ser modificada. Assim, a propaganda deve atingi-los e um plano de comunicação estruturado deverá explicar aos *stakeholders* sobre essas mudanças, desta forma o projeto de comunicação da empresa~~

Formatado: Sem marcadores ou numeração

Formatado: Tabulações: 2 cm, À esquerda

~~“promove a interação e o diálogo com todos os públicos de interesse da organização”
eomentam Mafei e Cecato (p. 19, 2011).~~

~~Ter uma comunicação apenas esporádica com os empregados ou com a comunidade pode trazer consequências nefastas. Atitudes assim correm o risco de serem entendidas como oportunistas porque não têm o respaldo de um projeto bem pensado e que visa solidificar uma troca de informações transparente fortalecendo a relação da empresa e seus interlocutores (MAFEI e CECATO, p. 44, 2011).~~

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Tabulações: 2 cm, À esquerda

~~— Ou seja, melhor alguma comunicação do que nenhuma. Mafei e Cecato (2011) ainda eomentam que:~~

Formatado: Tabulações: 2 cm, À esquerda

~~e) — O respeito e o profissionalismo não são passíveis de negociação, valendo tanto para a imprensa, quanto para empregados, clientes e fornecedores, e;~~

Formatado: Sem marcadores ou numeração, Tabulações: 2 cm, À esquerda

~~O fluxo das informações deve ser sempre sincero e esta via deve ter duas mãos, pois ouvir o que os outros pensam, via de regra ajuda muito a acertar.~~

~~— Políticas de comunicação que são implantadas sem o comprometimento da alta administração são inviáveis já a partir de sua concepção. Seroferneker (2007) confirma a necessidade de clareza conceitual e operacional sobre as políticas propostas e ainda afirma que (p. 91, 2007)~~

Formatado: Tabulações: 2 cm, À esquerda

~~A comunicação interna é voltada aos funcionários, pretende desenvolver o sentimento de pertencimento, estimular a interação, o diálogo e satisfação no ambiente de trabalho. A concretização de tais objetivos (que em última instância também auxiliam, e muito, nos resultados positivos da organização) demanda coerência e transparência entre o discurso e a ação organizacionais. Os funcionários de uma maneira geral, têm maior acesso à informação, têm opiniões próprias, que mesmo que não sejam colocadas no ambiente de trabalho, serão verbalizadas em outros ambientes, cujo poder de disseminação geralmente é maior.~~

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Tabulações: 2 cm, À esquerda

~~— Segundo Rego (1986) a comunicação dentro da organização é uma ferramenta de persuasão e, os seus objetivos gerais devem retornar (p. 60, 1986):~~

Formatado: Tabulações: 2 cm, À esquerda

~~d) — Maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros;~~

Formatado: Sem marcadores ou numeração, Tabulações: 2 cm, À esquerda

~~d) — Atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho e;~~

~~d) — Um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações.~~

~~Para Rego (p. 16, 1986) “o processo de comunicação está igualmente imbricado à sociocultural organizacional”, assim, as análises dos elementos que constituem o clima da organização são feitas a partir de pesquisas de etnia e cultura dos tipos organizacionais, utilizando-se, portanto de fundamentos antropológicos para fazê-las. O autor comenta ainda que, para a implantação de novos projetos de comunicação, é necessário avaliação das situações da empresa sob as perspectivas sociológicas e antropológicas.~~

Formatado: Tabulações: 2 cm, À esquerda

~~Os processos que fazem parte do plano de comunicação de uma empresa, quando bem integrados, devem criar (e)ou modificar e manter) a identidade para a empresa e suas marcas, podendo assim ser reconhecidas pelas características que são informadas aos seus stakeholders.~~

~~Seguindo a mesma linha de raciocínio, a comunicação organizacional é o início de todos os processos dentro da organização, seja de atualização de um processo já existente ou de mudança na instituição, e é de importância fundamental que sejam identificados os fatores que afetam a sua sistemática dentro da empresa. Sobre a comunicação e a mudança, Silva (p. 23, 2005) resume:~~

~~A mudança organizacional implica na necessidade das empresas se preocuparem com a formação de uma “imagem empresarial” que expresse, tanto no contexto interno empresarial como também na sociedade em que ela está inserida, o que ela é, sua missão, seus objetivos políticos, educacionais, culturais, sociais e seus objetivos comerciais, bem como o que ela pode fazer em função de dar melhor direcionamento às decisões sobre lançamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de estratégias de lançamento e posicionamento de produtos e serviços, assim como do composto de “comunicação empresarial” para melhor apoiar a sua performance num mercado cada vez mais competitivo e exigente.~~

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

~~“Aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa” afirma Rego (p. 16, 1986). Assim é de suma importância o estudo da cultura organizacional, associado a comunicação e seus meios.~~

Formatado: Tabulações: 2 cm, À esquerda

~~Para que existam mudanças em uma organização, o primeiro passo é a realização de uma comunicação eficiente, pois ela realiza mudança gradual na cultura organizacional, que é o motor de uma instituição.~~

2.1.32 Tipos de Comunicação

Além da clareza da mensagem que é comunicada a cada público, a maneira como a informação é comunicada faz bastante diferença. Diferença esta entre a mensagem ser

entendida, ou não. É necessário analisar qual é o público alvo da comunicação e se a linguagem e a forma foram escolhidas adequadamente.

Dentre as diversas vertentes da comunicação organizacional, optou-se pelo estudo da daquela que utiliza a comunicação integrada. Para Kunsch (p.150, 2003, p. 150) comunicação integrada é “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”.

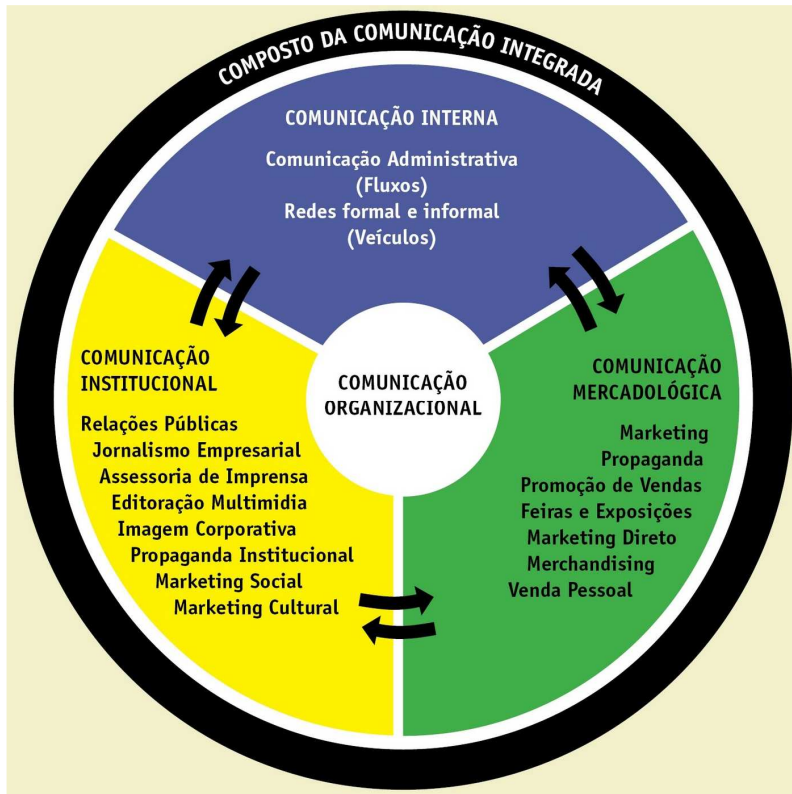
A comunicação organizacional é composta por um *mix*, representado pela utilização em conjunto de 4 tipos de comunicação:

- Comunicação Institucional;
- Comunicação Mercadológica;
- Comunicação Interna, e;
- Comunicação Administrativa.

Essas formas de comunicação são a chave do relacionamento da organização com o mundo a sua volta. Ou seja, como a organização se relaciona com seu público e a sociedade em geral. Neste sentido é necessária a atuação conjunta de todas as atividades (ou áreas) de comunicação da empresa (KUNSCH, 2003).

A seguir as características detalhadas do composto de comunicação integrada, conforme Kunsch (2003).

Figura 1: Composto da Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch (p.151, 2003, p. 151)

A **Comunicação Administrativa** é aquela que faz funcionar o negócio da empresa, é processada dentro da organização, entre as funções administrativas. Um fluxo de informações organizado é a principal ferramenta deste tipo de comunicação, pois se bem organizado gera uma melhor eficiência e, como consequência, permite a progressão da organização. Para Kunsch (p.152, 2003, p. 152) “administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio de aplicação de um conjunto de métodos e técnicas”. A autora ainda completa que “a comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como tal, não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela” (p.153, 2003, p.153).

A **Comunicação Interna** é “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para caso do endomarketing ou marketing interno)” (KUNSCH, ~~p. 154~~, 2003, p. 154). Ou seja, a comunicação interna corre paralelamente com a comunicação administrativa, sendo que a primeira, no topo de sua evolução, pode se tornar a principal ferramenta de diálogo entre os empregados e a empresa, permitindo a compatibilização de seus interesses. Um ponto extremamente importante levantado por Kunsch (2003) é o de que a comunicação interna deve ser considerada como uma área estratégica da empresa, sendo um conjunto de definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização, que devem ser tratados pela alta administração como tal, além dos profissionais responsáveis pela sua implantação e dos agentes internos envolvidos.

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente (KUNSCH, ~~p. 159~~, 2003, p. 159).

Outro ponto importante destacado por Kunsch (~~p. 160~~, 2003, p. 160) refere-se a qualidade da comunicação,

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização de novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.
O conteúdo e a linguagem devem se adequar aos novos tempos.

O papel exercido pela comunicação nos processos de gestão participativa e, a cultura organizacional, devem ser valorizados pelos gestores da comunicação em uma empresa e, a eficácia desta comunicação está diretamente ligada a valorização dos funcionários como indivíduos e cidadãos (KUNSCH, 2003).

A **Comunicação Mercadológica** é aquela comunicação caracterizada pelo marketing de negócios, sendo “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma

empresa” (KUNSCH, ~~p. 162~~, 2003, ~~p. 162~~). Este tipo de comunicação é parametrizado e subsidiado pela área de marketing da instituição. Segundo Kunsch (2003) todas as informações utilizadas para a realização de propagandas, promoções de venda e quaisquer outras ferramentas que façam parte do *mix* de marketing devem ser fornecidas por pesquisas de mercado e de produto, que também devem ser realizadas pelo setor de marketing da empresa.

A comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing (KUNSCH, 2003, p. 164).

A **Comunicação Institucional** é a principal responsável pela imagem que a sociedade forma, ou seja, constrói da instituição. Conforme Kunsch (~~p. 164~~, 2003, ~~p. 164~~) “a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”.

A proposta básica da comunicação institucional está galgada na manutenção e aumento da influência político-social da empresa, na sociedade da qual ela faz parte. Com base neste argumento, Kunsch (~~p. 165~~, 2003, ~~p. 165~~) ainda comenta que “a comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos”.

2.1.3 Imagem das Organizações

A imagem de qualquer coisa é, de certa maneira, como ela é vista por uma pessoa. A imagem de uma empresa também é a maneira como as pessoas, ou a sociedade, a enxerga. Mas neste caso não se trata apenas do que se realmente vê com os olhos, mas sim, da união de todo o conjunto de informações que se tem da empresa, sejam boas ou ruins (MACHADO, 2007).

A imagem de uma empresa ou produto é formada na cabeça do receptor a partir do contato com o discurso, com a comunicação da empresa, destaca Iasbeck (2009). As informações são recebidas e comparadas com aquelas que o indivíduo já possui, utilizando-se recursos de similaridade e da contiguidade.

Segundo Machado (2007) o nome, logomarca, slogan/lema, pessoas, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes (etc.) são manifestações da identidade de uma organização. A autora afirma que “a imagem é o reflexo da identidade organizacional, em outros termos, é a organização sob o olhar de seus públicos” (2007, p. 48).

Ainda sobre a imagem da instituição, Machado (2007, p. 53) comenta:

E aqui destacamos um público especial. A imagem da organização para os funcionários é singularmente importante, uma vez que estes têm papel significativo em relação a outros públicos. Qualquer ação deve ser concebida, construída e solidificada pelo público interno. Como é difícil, contudo, fazer com que o poder decisório e suas forças intermediárias compreendam isso. Insistimos, não existe algo mais convincente do que a convicção e o sentimento contagiante de um funcionário que acredita nos serviços, produtos e comportamento da organização, que ele próprio representa. Este sentido de pertencimento, de satisfação e, por sua vez, para a organização ter um canal permanente, que reflete a postura ou o comportamento, é um elemento constituinte, dos mais caros, ao maior patrimônio da empresa: a sua identidade, imagem e reputação.

A imagem da empresa, segundo Machado (2007), é o reflexo da percepção que os seus funcionários tem da instituição. Essa percepção é das mais importantes, se não a mais, pois à partir dela é formada a imagem que os clientes terão da empresa. Consideram-se a boa ou a má impressão que os funcionários podem passar aos clientes, cabe destacar:

Não podemos desconsiderar que o dia-a-dia na organização também deixa algumas marcas na alma e na cabeça do empregado. Crises relacionadas com reestruturações, programas de qualidade distorcidos, mudanças em processo não explicadas, unidade de produção exterminadas, demissões de colegas parceiros ou aparentemente imunizados por suas qualidades, manutenção de tantos outros não merecedores do crédito, chefias inadequadas, entre outros fatores são delimitadores de uma espécie de amargura criada nos funcionários frente aos (des) mandos organizacionais, que nos calam, nos afligem. Matam a nossa crença nas boas intenções de quem tem o poder, ou ainda, dão descrédito à organização. Sua identificação com a instituição vai sendo minada. Isso não é bom (MACHADO, 2007, p. 54).

Ainda em referência a imagem que o funcionário cria/tem/modifica da empresa, Machado (2007) cita Nassar, comentando que o indivíduo pode se sentir traído de um dia para o outro, tornando a paixão pela empresa um ódio mortal e sujeito a todo o tipo de retaliação. Os empregados tendem a criar para si certa proteção, em relação aos discursos da organização.

Esta desarmonia, afirma ainda a autora é refletida nas diferenças entre tudo o que a empresa diz e faz, deixando o empregado desconfiado e desconfortável. A percepção destas diferenças faz com que o empregado passe a confiar cada vez menos na instituição, o que pode resultar em deterioração da comunicação, imagem e reputação institucional. Dentre estes

três, cabe destacar a reputação, que é um reflexo de todos os anteriores, e pode gerar bons negócios, atrair e segurar os maiores talentos, conquistar consumidores fiéis e parceiros de negócios, que contribuem para o bom andamento da empresa. “Como sabemos, as pessoas da organização, do porteiro ao dirigente máximo, são, via seus relacionamentos, os grandes responsáveis pela identidade e imagem organizacionais e, por consequência, de sua reputação” (MACHADO, 2007, p. 59).

Neste mesmo contexto, Iasbeck (2009, p. 28) conclui que o público alvo da empresa, ou os públicos alvos, sejam funcionários ou clientes, “são os verdadeiros agentes das imagens dessas organizações” e “só há identidade quando a imagem convive harmoniosamente com as intenções estratégicas do discurso organizacional”. Ou seja, a comunicação organizacional realizada de forma eficaz, faz com que a imagem da empresa seja reconhecida positivamente, quando está alinhada e refletindo os objetivos estratégicos da empresa.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional de uma empresa é o reflexo de suas crenças, valores (cívicos e morais), princípios, hábitos, entre outros, sendo que este conjunto influencia todos os membros da organização como diretrizes e premissas para guiar as suas atitudes e pensamentos. Neste sentido, pode-se dizer que a cultura interna é o que move uma organização.

A obtenção de conceitos básicos é essencial para todo tipo de assunto que se pretende estudar, assim, ao se estudar cultura organizacional, é necessário que a cultura por si só também seja abordada. Neste subcapítulo apresentam-se alguns conceitos utilizados **sempre que quando** se trata de cultura, de uma forma geral.

Adler (1997) comenta que a orientação cultural de uma sociedade reflete a complexa interação de valores, atitudes e comportamento de todos os seus componentes. Ou seja, a cultura é algo que é compartilhado por todos os membros de um grupo social.

Segundo Kotter e Heskett (1994, p. 3):

A palavra cultura vem, originalmente, da antropologia social. Estudos realizados no final do século XIX e no início do século XX sobre as sociedades ‘primitivas’ - dos Esquimós, dos Mares do Sul, Africana, Índios Americanos – revelam modos de vida que não só diferiam dos das regiões de tecnologia mais avançada da Europa e da América, mas que com muita frequência, diferiam entre si. O conceito de cultura foi, assim, criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte. O *American Heritage Dictionary* define ‘cultura’, de maneira mais formal, como ‘a

totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humanos característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente’.

Para Marchiori (~~p. 297~~, 2009, p. 297) “em resumo, a cultura é compartilhada, ressalta o comprometimento das pessoas com valores, tem sentido emocional, estabelece identificação dos membros e aprova ou não comportamentos”.

Em seus estudos Freitas (1991) optou por dividir a cultura em cinco áreas, sendo que a questão recebe um tratamento diferente em cada uma delas:

- a) Administração comparativa: foco no conceito cultural mais amplo e a influência que ele exerce sobre os membros da organização, que organizam as atividades com base no que lhes foi exposto.
- b) Cultura corporativa: a cultura é uma variável interna, as pesquisas que se utilizam desta concepção são baseadas, normalmente, na estrutura da Teoria de Sistemas, relacionando aspectos da mudança e do desenvolvimento organizacionais.
- c) Perspectiva cognitiva: busca determinar regras e descobrir como os membros de um determinado grupo, cultura, veem e descrevem seu mundo.
- d) Perspectiva simbólica: seu foco é saber de que forma a experiência se torna significativa, interpretando, lendo e decifrando a organização.
- e) Perspectiva estrutural e psicodinâmica: seu ponto focal são as expressões dos processos psicológicos inconscientes.

Assim como Freitas, Trompenaars e Hampden-Turner (1998), dividem a cultura para facilitar o seu estudo e entendimento, para eles a cultura possui várias camadas. A camada externa, chamada de cultura explícita, é aquela que observa a realidade da linguagem, comida, prédios, casas, monumentos, agricultura, religião, mercados, moda e arte. A camada do meio reflete a camada externa, apresentando as normas e valores de um grupo específico. A camada mais interna, o núcleo, faz pressuposições sobre a existência humana.

A cultura é o resultado da convivência entre as pessoas, da sua interação com o meio ao qual pertencem, assim, a cultura é absorvida pelos indivíduos. Hofstede (1991) corrobora com esta ideia, afirmando que as pessoas aprendem a cultura, ela não é herdada.

Além de ser constantemente dividida para facilitar os estudos, a cultura possui alguns elementos que a caracterizam e são utilizados na sua diferenciação. Freitas (~~p. 12~~, 1991 p. 12) sinaliza que os “elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização,

onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. A linguagem é funcionalizada, restando apenas a aceitação do que é oferecido como é oferecido”.

Hofstede (1991) destaca símbolos, heróis, rituais e valores como elementos da cultura a serem estudados. Já Freitas (1991) apresenta valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação.

“Símbolos são palavras, gestos, desenhos ou objetos que carregam um sentido particular que somente é reconhecido por aqueles que compartilham da cultura” (HOFSTEDE, ~~p. 7~~, 1991, p. 7). Heróis são pessoas que possuem características muito valorizadas em uma cultura, assim servindo de modelo de comportamento. Para Hofstede (1991) os heróis podem ser pessoas vivas, mortas, reais ou imaginárias.

Ritos, rituais e cerimônias são importantes dentro das organizações, pois formam uma identidade comum entre os indivíduos (FREITAS, 1991), sendo considerados por diversas vezes supérfluos, mas quando associados a cultura tornam-se socialmente essenciais.

Psicólogos acreditam que a maioria das crianças tem o seu sistema básico de valor desenvolvido quando completam 10 anos, e depois dessa idade as mudanças são difíceis, comenta Hofstede (1991). O autor ainda afirma que valores são tendências da consciência de cada indivíduo em preferir uma coisa ao invés da outra, por exemplo: bom vs. mau, sujo vs. limpo, feio vs. bonito, anormal vs. normal, paradoxal vs. lógico, irracional vs. racional.

~~Corroborando~~ reordenando com as palavras de Hofstede, Adler (1997) afirma ainda que valores são desejos que estão implícitos e explícitos para um indivíduo ou um grupo, e que influencia a seleção de modelos, meios e fins de uma ação; podendo ser conscientemente ou inconscientemente sustentados, e; refletem relativamente crenças gerais ou definem o que é certo e o que é errado ou especificam preferências gerais.

De acordo com Freitas (1991) crenças e pressupostos são utilizados para denominar tudo aquilo que é tido como verdade na organização. Sendo uma crença do indivíduo, ou, da organização, a veracidade do elemento é inquestionável. A autora ainda comenta que os pressupostos são formados pelos membros da comunidade que partilham a mesma cultura e que eles estão em constante processo de formação devido à evolução da sociedade atual.

Os mitos são interpretações de valores existentes nas histórias, normalmente estão ligados, ou derivam das mesmas. E as histórias narram eventos ocorridos no passado e reforçam o modo como o comportamento existente da população foi afetado por acontecimentos anteriores (FREITAS, 1991).

Sobre os tabus cabe comentar que, na linguagem coloquial, expressam algo que é proibido, ou que não deve ser mencionado. E conforme Freitas (1991), eles dão ênfase ao que não é permitido, demarcando proibições e tentando orientar o comportamento dos indivíduos.

As normas são definidas por Freitas (p. 33, 1991, p. 33) como “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não”. Algumas normas que podem ser aplicadas a quase todos os tipos de comportamento do indivíduo, são repassadas às pessoas por meio dos outros elementos da cultura, como valores, heróis ou mitos.

Assim como as normas, a comunicação precisa se utilizar de elementos da cultura como histórias, mitos, heróis, entre tantos outros que também são essenciais à transmissão do conhecimento. Sendo essencial para cada um dos indivíduos, a comunicação cria, sustenta, transmite e muda a cultura de um grupo (FREITAS, 1991).

Os elementos abordados nos últimos parágrafos são essenciais para que se possa ter uma visão ampla e aprofundada da cultura que se deseja estudar, neste caso a cultura organizacional. Neste estudo, destaca-se a importância da comunicação, que está se tornando, segundo estudiosos, uma das principais ferramentas estratégicas dentro das organizações.

2.2.1 Comunicação e Cultura Organizacional

Sobre o estudo da comunicação e da cultura, Marchiori (2009, p. 293) afirma,

Visto que a temática ‘cultura e comunicação’ é um estudo imprescindível para a geração de conhecimento nas organizações. A gestão dos relacionamentos entre líderes e liderados forma uma rede de valor que permite o desenvolvimento da maturidade de uma organização. As interconexões entre cultura e comunicação fazem parte da gestão das organizações e justificam serem objeto de estudo. As pessoas, na arena organizacional, constroem comunicativamente a cultura a medida que geram significados, símbolos e discursos para todas as ações. O estudo gera a dimensão de ‘quem somos nós’ como produtores dos espaços organizacionais.

Conforme Ramos (2012) ~~afirma que~~ a cultura organizacional é “um conceito desenvolvido por pesquisadores para explicar os valores e as crenças de uma organização”. Em linhas gerais, são as regras e atitudes rotineiras de indivíduos e grupos dentro de uma empresa, explica o autor.

Para Marchiori ([2006b]) é extremamente claro que as organizações precisam de estudos que revelem a sua cultura organizacional, ou seja, a sua vida. A história da instituição é construída no conjunto comunicação-cultura, um processo onde existe a formação, processo que se utiliza das experiências, conhecimentos e relacionamentos dos indivíduos. “Cultura é algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico – o que significa construção e não há como visualizar construção sem comunicação” afirma a autora (~~p. 84~~, [2006b], p. 84).

Portanto, a cultura reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa. Significado é resultado do ato de articular, e as pessoas ligam significados subjetivos a todas as suas ações. Sem o significado compartilhado, a cultura não existe e não pode sobreviver. Se vincularmos o estudo da cultura e da comunicação ao construtivismo, observamos que cada pessoa categoriza suas experiências criando sua realidade subjetiva, sendo a linguagem o sistema mais comumente utilizado para a categorização de uma experiência. [...] Falar, portanto em comunicação e cultura nas organizações não é moda, é fundamental. Cultura é um processo de construção de significados, por meio da interação social, e a comunicação nesse contexto é primordial e natural. (MARCHIORI, ~~p. 84-85~~, [2006b], p. 84-85)

Assim observa-se que “cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo humano do conhecimento” afirma Marchiori (~~p. 294~~, 2009, p. 294). Para a autora, a cultura é formada pela interação dos grupos existentes na organização e constrói o que ela chama de ‘personalidade da organização’. Assim, a partir do momento em que existe a ação do grupo, considera-se como se a cultura já estivesse consolidada, enraizada. E comenta também que os tipos de resposta a determinadas situações já são esperados, até que um novo comportamento seja valorizado e as respostas antigas deixadas para trás em detrimento das novas.

“Diria ainda que o fato de existir comunicação nos leva à necessidade de construir significados para todas as atitudes pessoais e empresariais. Afirmo que a dimensão da comunicação é estratégica porque envolve, afeta e constrói a realidade de uma organização” afirma Marchiori (~~p. 294~~, 2009, p. 294).

~~Concordando e corroborando~~ com as palavras de Marchiori, Baldissera (~~p. 61~~, 2010, p. 61) afirma que,

Pela comunicação os significados que constituem a cultura organizacional são postos em circulação, disputados, construídos e transformados para, novamente, experimentarem certa estabilidade como significados organizados/organizadores. *Complexus* (significa “o que é tecido em conjunto”) de diálogos e significação, permanentemente (re)tecidas pelos diferentes sujeitos – seus imaginários e suas subjetividades –, as organizações são/estão tensionadas ao entorno sociocultural, perturbando-o e sendo perturbadas por ele.

França (~~p. 25~~, 2010, p. 25) comenta que a comunicação e cultura podem apresentar diversos significados, conforme a interpretação de cada indivíduo ou organização, nesse sentido,

Se entendermos a cultura como o estoque de conhecimentos, referências e representações acumulados por um determinado agrupamento social, e a comunicação como o processo através do qual tais referências e informações são transmitidas e circulam, temos que a cultura antecede a comunicação, e esta serve àquela, com maior ou menos positividade, conforme sua eficácia e controle das distorções. Tanto a cultura, nessa perspectiva, assume caráter estático, como a comunicação adquire uma natureza meramente instrumental: a comunicação seria apenas o meio através do qual a cultura circularia de um grupo para outro, de uma geração para outra.

Numa perspectiva distinta, podemos entender a cultura como sistema de significações que é produzido no âmbito das práticas sociais através das interações comunicativas entre os indivíduos. Por esse caminho chegamos não apenas na confluência dos conceitos, mas ainda na centralidade dessa dinâmica de constituição e circulação de sentidos para a configuração da própria vida social.

Assim como a comunicação organizacional, a cultura possui vários significados e entendimentos diferentes, que dependem de diversos fatores, cabendo destacar principalmente o fator local. Em um de seus estudos Mumby comenta que “mesmo teorias relativamente sofisticadas, como a da cultura corporativa, são enraizadas em um modelo específico de controle, no qual o objetivo é moldar as próprias práticas de criação de sentido e identidades de membros da organização” (~~p. 19-40~~, 2010, p. 19-40).

Sobre marca e cultura, Mumby (~~p. 19-40~~, 2010, p. 19-40,) analisa,

Do outro lado da equação, no setor do consumo, a corporação é igualmente voraz em sua capacidade de colonizar o setor do social e cultural. Hoje, como todos nós sabemos, a maioria das empresas não faz mais produtos; elas criam e protegem marcas ofensivamente. A marca é o bem mais importante de uma empresa, embora de muitas maneiras ela não tenha substância nenhuma. Uma marca não pode ser tocada, provada, ouvida, cheirada ou vista – ela pode apenas ser experienciada. A criação de uma marca é um processo semiótico pelo qual um significante variável é arbitrariamente vinculado a um significado específico. E literalmente qualquer coisa pode virar uma marca, incluindo sujeira e água. Talvez a realização mais espetacular tratando-se de marcas, no final do século XX e início do século XXI, tenha sido a transformação da água em uma marca. Como uma substância de que todos nós precisamos para sobreviver, um líquido incolor e inodoro, se torna imbuída de tipos específicos de significados, significados que produziram um mercado

multibilionário? Isso aconteceu porque as corporações quase que literalmente têm a capacidade de vincular qualquer significante a qualquer significado.

A cultura organizacional é a cultura da organização, da empresa. Cada empresa, além de se diferenciar pelo produto ou serviço que presta ainda se diferencia das outras por meio da cultura, podendo ser, por exemplo, o modo como os assuntos são tratados ou o modo como o subordinado se refere ao seu superior. Conforme Hofstede (1991), a cultura organizacional ou a cultura corporativa vem sendo um assunto em alta desde o início dos anos 80. Nessa época, a literatura administrativa começava a popularizar que a excelência de uma organização era formada por meios comuns pelos quais seus membros podiam aprender a pensar, sentir e agir.

Segundo Hofstede (1991), a cultura organizacional é um fenômeno por si só, diferente em muitos aspectos das culturas nacionais. Uma organização é um sistema social de uma natureza diferente da natureza de uma nação, por exemplo, sendo que os membros de uma organização estão envolvidos com ela apenas durante as horas de trabalho e podem deixá-la, se um dia assim desejarem.

Sobre cultura nacional e cultura organizacional, temos:

Cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado. Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização (MOTTA e CALDAS, 1997, p. 41).

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) definem quatro tipos de cultura organizacional:

Quadro 1: Tipos de Cultura Organizacional

Família	Torre Eiffel
<ul style="list-style-type: none"> ✓ relação cara-a-cara, e uma relação hierárquica na qual o patriarca tem a autoridade; ✓ corporação orientada ao poder, no qual o líder é considerado um pai zeloso, que sabe melhor que os seus subordinados, o que deve ser feito e o que é melhor para eles; ✓ esse tipo de poder é essencialmente íntimo e benigno, no sentido que, a atmosfera formada dentro da empresa em muitas vezes imita a casa, um lar; ✓ grande parte da motivação ao trabalho, <i>performance</i> e resolução de conflitos nesse 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ divisão burocrática do trabalho com vários papéis e funções, todos eles são coordenados pelo topo da hierarquia; ✓ cada nível de comando tem uma clara e bem definida função de segurar ou controlar os níveis abaixo; ✓ funcionário obedece ao chefe porque é o papel dele instruí-lo, ele tem autoridade para dizer aos funcionários o que eles devem fazer e os obriga a seguir as suas instruções; ✓ relacionamentos são específicos e status é

tipo de cultura é o prazer derivado dessa relação, agradar ao superior (ou irmão mais velho) já é uma recompensa.	atribuído, quase não existe nenhum tipo de relacionamento fora do escritório.
Míssil Teleguiado	Incubadora
<ul style="list-style-type: none"> ✓ privilegia a igualdade, mas também é impessoal e orientada a tarefa, semelhante à Torre Eiffel; ✓ esse tipo racionaliza os objetivos do negócio e tudo deve seguir a estratégia da empresa para alcançá-los. ✓ bastante orientada as tarefas, sendo que os empregados devem fazer o que quer que seja para completá-la, mas o que é necessário normalmente não está claro e talvez precise ser descoberto; ✓ tarefas são conduzidas com a participação do grupo, onde todos são iguais, ou ao menos potencialmente iguais, desde que a contribuição de cada um não esteja definida ainda. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ baseada na ideia existencial de que as organizações são secundárias para a satisfação dos indivíduos, então, segundo esse tipo de filosofia organizacional, a existência precede a organização; ✓ organizações devem servir como incubadoras para expressão individual e auto realização; ✓ o propósito é libertar os indivíduos da rotina para atividades mais criativas e minimizar o tempo gasto na manutenção pessoal; ✓ a incubadora é tanto pessoal quanto igualitária, quase não possui estrutura e o que existe é apenas para a conveniência do pessoal: calor, luz, café, qualquer coisa onde se possa escrever, entre outros.

Fonte: baseado em Trompenaars e Hampden-Turner (1998).

De acordo com Trompenaars e Hampden-Turner (1998), a cultura organizacional é formada não somente de tecnologias e mercados, mas por preferências culturais de seus líderes e empregados. Três aspectos são importantes para a determinação de uma cultura corporativa (TROMPENAARS E HAMPDEN-TURNER, 1998):

a) a relação entre os empregados e a organização: onde o que se leva em consideração é a existência e o tipo de relação entre os empregados e a empresa; os empregados consideram a empresa como um segundo lar ou possuem restrições para com ela;

b) o sistema vertical ou hierárquico de autoridade: que define superior e subordinado, considerando os diversos níveis de comando, ou se a organização da empresa é mais horizontal e;

c) a visão geral dos empregados sobre o destino da organização: os objetivos e metas e a participação dos empregados para que a empresa alcance os resultados, eles participam dos processos que decidem os objetivos futuros da empresa, esse aspecto está bastante relacionado e depende das posições assumidas nos anteriores.

Alguns cuidados devem ser tomados quando se pensa em cultura organizacional. Para Freitas (1991), a cultura não deve ser simplificada, ela é muito mais que o comportamento observável e os valores, são os pressupostos básicos que definem a realidade apreendida para cada grupo.

A mesma autora (FREITAS, 1991) ainda comenta que não se deve esquecer que a cultura é aprendida, se a aprendizagem se dá pelo mecanismo baseado em traumas, as pessoas resistirão às mudanças; não se pode limitar o raciocínio ao conteúdo da cultura, existe a necessidade de observação de conceitos fundamentais como realidade, verdade, estrutura social, desenho organizacional e tomada de decisão, entre tantos outros.

Não se pode assumir que é fácil mudar a cultura, porque isso envolve uma série de mecanismos; e por fim, não pressupor que mais cultura ou cultura mais forte é necessariamente melhor, o melhor depende do estágio de evolução da empresa e seu corrente estágio de adaptação, deve-se tentar entender quais são os pontos fortes da cultura existente (FREITAS, 1991).

A cultura organizacional é a cultura compartilhada dentro da organização. Os autores concordam que ela é um aspecto alheio à cultura nacional, uma subcultura, mas que também sofre influência de uma série de variáveis que ajudam a compor a sua essência, assim como a cultura nacional. O importante aspecto levantado é o de que as principais influências em uma cultura corporativa são os seus líderes.

Conforme Júnior (~~p. 56-57~~, 2009, p. 56-57) diversos autores tem realizado pesquisas quanto as transformações ocorridas nas organizações, com duas visões sobre esse processo,

De um lado temos aqueles se preocupam com a instrumentalidade organizacional dessas mudanças e representam uma imensa quantidade de obras da chamada gestão de negócios, prescrevendo a necessidade de os gestores e funcionários perseguirem mudanças contínuas nos padrões e nas formas de trabalho, visando à superação dos indicadores de desempenho. [...] De outro lado, temos os críticos desse ambiente flexível, sociólogos na sua maioria, que abordam a mudança na natureza pela qual o capitalismo escolhe os trabalhadores em suas organizações, exigindo mais do que a mudança em uma direção específica ou adoção de uma nova técnica, mas estar sempre preparado para a mudança em si, aceita-la sem conflitos, com rapidez, agilidade, manipulá-la como algo natural, sem desgaste – enfim, tudo que envolve adotar a mudança como estilo de vida, tornando-a ação e prática social incorporada à cultura e sociedade.

Para Marchiori (~~p. 82~~, [2006a], p. 82),

A cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, o que é tido como válido para o grupo no momento vivenciado por ele. O fundamental nesse processo é perceber qual comportamento é acionado em função do momento em que a empresa vive, uma vez que a cultura é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem dúvida, afeta a realidade organizacional e o modo como os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado – comunicação – para que haja cultura nas organizações. O objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e, contextualmente, explicar os significados que os seres humanos criam para si próprios por meio da interação social.

_____ Comunicação e cultura devem ser consideradas como parte uma da outra, conforme a maioria dos autores. Segundo eles a inexistência de uma, prejudica a evolução da outra e vice-versa e a utilização dessas ferramentas na gestão estratégica é de fundamental importância para as empresas que querem permanecer competitivas no mundo moderno.

_____ Sendo assim, a cultura organizacional é construída por meio de sua comunicação, e por sua vez, a comunicação organizacional é o meio pelo qual a cultura da organização é passada a todos os seus funcionários. Funcionários estes que fazem parte de todo o processo, intrinsecamente pode-se dizer que são a cultura da organização, pois por meio deles que ela é transmitida dos antigos para os novos colaboradores.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

~~Pegar o passo a passo e fazer adequadamente e de forma completa os tópicos~~

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Existem diversas maneiras de se fazer uma pesquisa, os instrumentos escolhidos para a realização desta são descritos nas seções seguintes. Para Roesch (1999), não existe um método que se adapte melhor para qualquer dos projetos sugeridos, mas sim aquele que esteja de acordo com a questão de pesquisa, com os objetivos do estudo e com quaisquer outras variáveis que venham a surgir. O método “é a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria” (VERGARA, 2010, p. 1).

Sobre a escolha do melhor método para a pesquisa, Vergara (2010, p.1) comenta que:

“Teoria e método são interdependentes. Ambos buscam realizar o objetivo da pesquisa, seja ele descrever, explicar, descobrir, compreender, prever determinado fenômeno. A teoria pode gerar e dar forma ao método e o contrário também é verdadeiro. Ambos se nutrem. Se o resultado que uma investigação alcança, confirma a teoria existente, o estudo pouco acrescenta à compreensão já dominante de um fenômeno, embora isso também tenha o seu valor. Se o resultado redimensiona ou refuta a teoria, altera, significativamente, tal compreensão. E o método utilizado tem uma grande importância nesse processo”.

É preciso que o método conduza de maneira coerente à resposta da questão de pesquisa. “No delineamento de uma pesquisa, existem três elementos que devem ser considerados: o paradigma de pesquisa, a classificação de pesquisa quanto a sua finalidade (explorar, descrever ou explicar) e os métodos ou estratégias de pesquisa escolhidos” (SACCOL et al., 2012, p. 35). Assim desenvolve-se aqui uma pesquisa qualitativa, com nível descritiva ~~explicativa~~.

O paradigma de pesquisa quantitativa, também é conhecido como positivista (SACCOL et al., 2012) ou hipotético-dedutivo (VERGARA, 2011).

O método hipotético-dedutivo vê o mundo como existindo, independentemente da apreciação que alguém faz dele, independentemente do olho do observador. Deduz alguma coisa a partir da formulação de hipóteses que são testadas e busca regularidade e relacionamentos causais entre elementos. A causalidade é seu eixo de explicação científica. Enfatiza a relevância da técnica e da quantificação, daí serem os procedimentos estatísticos sua grande força (VERGARA, 2011, p. 3).

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Recuo: À esquerda: 4 cm, Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

A pesquisa descritiva tem por finalidade descrever comportamentos, fatos, opiniões e/ou situações, buscando mapear um fenômeno na população ou no contexto estudados (SACCOL et al., 2012). Corroborando, Vergara (2011, p. 42) comenta que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. E a pesquisa explicativa é aquela “cuja finalidade é testar uma teoria, um relacionamento entre variáveis ou relações de causa efeito, identificando elementos determinantes para a ocorrência de determinados fenômenos” (SACCOL et al., 2012, p. 37).

Esta pesquisa tem por objetivo analisar se as mudanças propostas pelo Banrisul com a campanha institucional, que passou a ser veiculada em dezembro de 2012, estão se refletindo na cultura da organização. Para tanto, faz-se necessária a combinação método escolhido foi de duas técnicas, o estudo de campo e o estudo de caso.

Para Saccol (et al., 2012, p. 40):

“Um estudo de caso, ao tentar compreender a complexidade de um fenômeno em seu contexto, deve valer-se sempre de diferentes fontes de coletas de dados: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso dessas fontes requer habilidades e procedimentos metodológicos diferentes; entretanto, dadas as características específicas dos estudos de caso, a análise de dados sempre deve levar em consideração questões de contexto e histórico do(s) caso(s) pesquisado(s).

-

O estudo de campo, segundo Gil (1999), procura aprofundar a questão proposta, deixando a distribuição das características da população em segundo plano. Permite, também, uma maior flexibilidade durante o planejamento do trabalho, inclusive a reformulação de objetivos de pesquisa. De acordo com Mareconi e Lakatos (2002), a pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos espontâneos que ocorrem durante a coleta de dados e ainda das variáveis relevantes do processo.

Paralelamente ao estudo de campo, o estudo de caso é utilizado “para compreender, em profundidade, determinado evento, situação, processo, projeto, enfim, algo que ocorra no mundo real” (SACCOL et al., 2012, p. 39).

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

As unidades de análise ou participantes da pesquisa são escolhidas paralelamente a escolha do método. Conforme Saccol (et al., 2012, p. 51) “essa decisão também precisa ser coerente com o paradigma de pesquisa adotado. Geralmente, em pesquisas de orientação quantitativa, fala-se em população e amostra [...]”.

Segundo Vergara (2011, p. 46) a população “é um conjunto de elementos [...] que possuem as características que serão objeto de estudo”. E “amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade” (VERGARA, 2011, p. 46).

A pesquisa qualitativa é bastante flexível em sua concepção, podendo ser composta por unidades de análise e também por sujeitos participantes. Neste caso, optou-se pela utilização de ambos. A pesquisa será realizada no Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Banrisul S.A., e como unidades de análise sujeitos de pesquisa foram selecionados de modo aleatório serão utilizados a alguns funcionários da empresa que responderão a questionários para responderem os questionários. Esta amostra não-probabilística foi escolhida por acessibilidade ou seja “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2011, p. 47).

Foram enviadas 150 solicitações de preenchimento do questionário e destes, foram obtidas 89 respostas, dentro do prazo estipulado. Destes, 48 são funcionários da Direção Geral e 41 são funcionários da Rede de Agências.

O Banrisul é uma das empresas, do setor financeiro com maior destaque no cenário brasileiro nacional, principalmente por ser um banco regional que por diversas vezes figura entre os maiores do país. Neste contexto, o banco torna-se uma escolha óbvia viável, pois além de ter o destaque nacional é um banco regional, atuando principalmente na região sul e especificamente no Estado do Rio Grande do Sul, onde atende 98,09% da população do Estado.

Saccol (et al., 2012) comenta que a escolha do método e dos participantes da pesquisa são feitos paralelamente, e que existe a necessidade de seguir a mesma linha do paradigma adotado. Em pesquisas qualitativas “fala-se em sujeitos (ou participantes) e unidades de análise, que em geral não são selecionados por amostragem estatística, mas por estarem mais

~~próximos ou envolvidos com o fenômeno que está sendo pesquisado” (SACCOL et al., 2012, p. 51).~~

~~Após questionário, incluir detalhes sobre amostra.~~

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados utilizados nas análises realizadas nesta pesquisa foram coletados por meio de documentos e questionários.

Os principais tipos de documentos utilizados foram obtidos por meios eletrônicos. As novas propagandas institucionais do Banrisul encontra-se disponíveis no *YouTube*, bem como na página do banco do *Facebook*. Com os dados obtidos a partir das observações destes vídeos, foi possível identificar os novos objetivos da instituição, bem como a nova imagem que ela quer passar para o público.

~~Outro documento utilizado nas análises foi a publicação interna chamada *Perspectivas e Percepções*. Esta revista é um periódico publicado pelo Banrisul, onde são relatados os principais fatos ocorridos dentro da instituição.~~

~~Para Saccol (et al., 2012, p. 40):~~

~~“um estudo de caso, ao tentar compreender a complexidade de um fenômeno em seu contexto, deve valer-se sempre de diferentes fontes de coletas de dados: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso dessas fontes requer habilidades e procedimentos metodológicos diferentes; entretanto, dadas as características específicas dos estudos de caso, a análise de dados sempre deve levar em consideração questões de contexto e histórico do(s) caso(s) pesquisado(s).”~~

~~— Outra técnica de coleta utilizada foram os questionários, sendo que este foi elaborado com base no modelo de Verona (2006), e encontra-se no anexo I. Para a avaliação das respostas optou-se pela utilização da Escala de *Likert*.~~

~~Conforme Cunha (2007, p.24) “uma escala tipo *Likert* é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11)”. Neste tipo de escala “mede-se a atitude do sujeito somando, ou calculando a média, do nível selecionado para cada item” (CUNHA, 2007, p. 24). Segundo Brandalise (2005, p.16) “as Escalas de *Likert* possuem vantagens [...] pela simplicidade de~~

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Tabulações: 1,25 cm, À esquerda + Não em 2 cm

Formatado: Fonte: Itálico

Formatado: Fonte: Itálico

Formatado: Fonte: Itálico

aplicação, por permitir o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, além disso, tende a ser mais precisa por permitir maior número de alternativas”.

Por meio dos questionários tem-se o objetivo de identificar a visão da população estudada em relação a instituição e essa mudança de imagem preterida. A pesquisa foi disponibilizada aos participantes através do link https://pt.surveymonkey.com/s/comunicacao_e_cultura, tendo sido respondida por 89 funcionários do Banrisul, dos mais diversos cargos e agências.

Formatado: Não Realce

Código de campo alterado

Formatado: Não Realce

Segundo Collis e Hussey (2005) o objetivo de um questionário é descobrir o que a amostra selecionada sente, pensa ou faz. Os autores ainda comentam que as perguntas devem ser cuidadosamente estruturadas, tendo em vista o seu propósito, que é de extrair respostas confiáveis da população escolhida para a pesquisa.

Sobre questionários, Vergara (2011, p 3) afirma que são os “principais instrumentos de coleta de campo. Eles permitem que os dados coletados sejam codificados em categorias numéricas e visualizados em gráficos e tabelas que revelam a fotografia de um momento específico, ou de um período de tempo”.

Que documentos, que nomes, ano, o que olha em cada um deles, por que eles....

Além dos documentos deveria fazer algumas entrevistas, planeje isso.....

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A etapa seguinte a ~~Após~~ a coleta de dados, ~~é a sua~~ vem a parte principal desta etapa da pesquisa, a ~~análise dos dados~~. Nesta situação ~~Neste trabalho~~, optou-se por uma análise de dados ~~qualitativa, pois ela pode ser modificada durante o processo~~. ~~estatística, utilizado no resultado das entrevistas e análise de conteúdo, utilizada nos demais dados coletados.~~

A análise de conteúdo se volta a dados qualitativos, formados por textos que podem ser originários de documentos, entrevistas, reportagens e respostas abertas a questionários. Também pode ser utilizada para tratar dados provenientes de imagem e som (SACCOL et al., 2012, p. 73).

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Recuo: À esquerda: 4 cm, Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Os dados obtidos à partir dos questionários foram analisados por meio de técnica estatística descritiva, que se utiliza de quantidades, frequências, médias, entre outras.

“Dados quantitativos são aqueles [...] coletados por meio de questões fechadas em questionários e convertidos em dados numéricos” comenta Saccol (et al., 2012, p 80). As autoras ainda completam que “a análise estatística é desenvolvida em dois níveis: a descrição dos dados e a avaliação das generalizações obtidas a partir deles (SACCOL et al., 2012, p. 80).

~~O método de pesquisa qualitativa é bastante flexível, proporcionando ao pesquisador a possibilidade de também apresentar alguns dados quantitativos durante a análise dos dados. Segundo Macke (2003), a pesquisa qualitativa possui elementos naturais, mas se reserva o direito de se modificar durante a coleta de dados.~~
~~Análise qualitativa??~~

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A maioria das pesquisas possuem diversas limitações de método, ou seja, podem haver obstáculos na obtenção do resultado preterido. Cada tipo de resultado que se deseja obter é melhor referenciado em um método específico, o que pode dificultar sua adequação e seu resultado final.

Outra limitação observada quanto ao método está relacionada a coleta de dados. Nas coleta de dados por meio documental, observam-se as visões do pesquisador quando as informações obtidas.

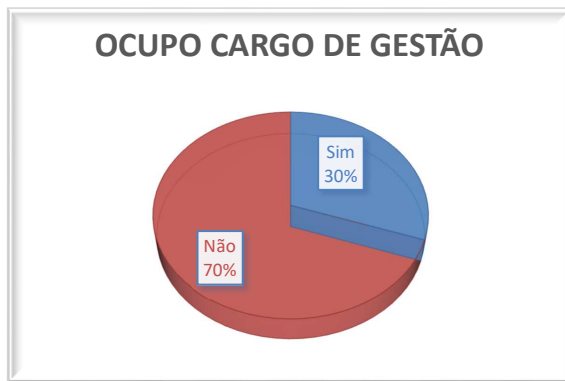
E, ainda quanto a coleta de dados, os questionários, embora excelentes para obtenção de grande quantidade de informações, também podem gerar distorções durante a sua análise. Por exemplo, nem sempre a pessoa a quem o questionário é destinado é a que o responde. Existem ainda questões de interpretação, onde o indivíduo não entende a pergunta e mesmo assim acaba respondendo.

Marconi e Lakatos (2002) enumeram uma série de desvantagens quanto a utilização do questionário, entre elas cabe citar: pequeno percentual dos questionários são devolvidos, a leitura das questões pode influenciar as respostas e a devolução fora do prazo, o que prejudica o processo de análise dos dados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico 1 pode ser identificar a unidade de trabalho dos indivíduos que responderam ao questionário. Em valores absolutos, foram 48 funcionários da Direção Geral e 41 funcionários da Rede de Agências, 54% e 46% respectivamente.

Gráfico 2: Cargo de Gestão O gráfico 2 apresenta a relação entre os funcionários da instituição que ocupam cargos de gestão, 27, e os funcionários que não ocupam cargos que gestão (analistas técnicos da Direção Geral e escriturários da Rede de Agências), 62, e responderam ao questionário.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 2 apresenta a relação entre os funcionários da instituição que ocupam cargos de gestão, 30%, e os funcionários que não ocupam cargos que gestão (analistas técnicos da Direção Geral e escriturários da Rede de Agências), 70%, e responderam ao questionário.

Gráfico 3: Tempo de Banco



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Nenhum

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

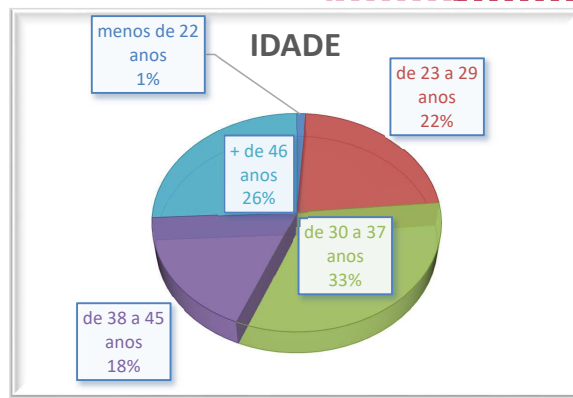
Formatado: Fonte: 10 pt

O gráfico 3 apresenta o tempo de banco dos funcionários respondentes. Nota-se que nenhum funcionário possui tempo de banco entre 13 e 18 anos, confirmando período em que o Banrisul não realizou concursos para a contratação de funcionários. Os funcionários com até 12 anos tempo de banco entre 1 e 6 anos representam 34% dos respondentes, entre 7 e 12 anos, 35%, entre 19 e 24 anos 11% e com mais de 25 anos de banco representam 20% dos indivíduos questionados. compõem a grande maioria, totalizando 61, ou 69% e os funcionários com mais de 19 anos de banco somam apenas 31% ou 28 indivíduos.

Formatado: Recuo: Primeira linha: 0,25 cm

O gráfico 4 apresenta as idades dos participantes da pesquisa. Observa-se que apenas uma das pessoas tem menos que 22 anos, e a grande maioria, 33% ou 29 participantes, tem entre 30 e 37 anos. Cabe destacar também que 26% tem mais do que 46 anos, ou seja 23 dos respondentes da pesquisa.

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples



Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Centralizado

O gráfico 4 apresenta as idades dos participantes da pesquisa. Observa-se que apenas uma 1% dos respondentes tem menos que 22 anos, 22% tem entre 23 e 29 e a maioria, 33% ou 29 participantes, tem entre 30 e 37 anos, 18% tem entre 38 e 45 anos e 26% dos respondentes tem mais do que 46 anos. Cabe destacar também que 26% tem mais do que 46 anos, ou seja 23 dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 5: Gênero O gráfico 5 apresenta os participantes desta pesquisa divididos por gênero. Assim, 48 homens responderam ao questionários e 41 mulheres

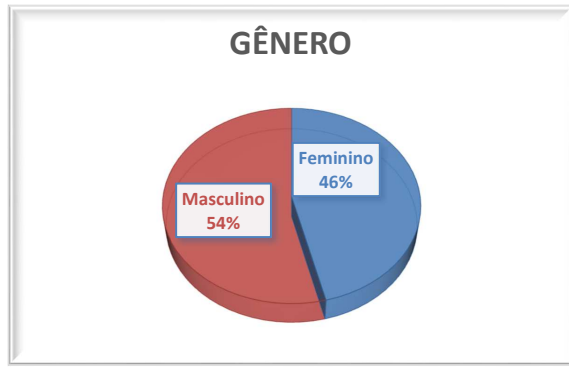
Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado

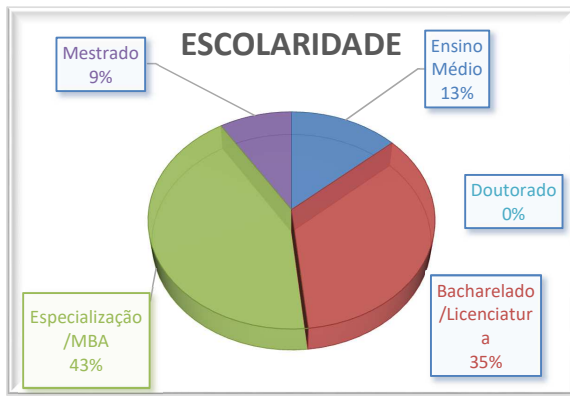


Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

O gráfico 5 apresenta os participantes desta pesquisa divididos por gênero. Assim, 48 homens responderam ao questionários e 41 mulheres, onde 54% dos questionados são do sexo masculino e 46% são do sexo feminino.

Gráfico 6: Escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

O gráfico 6 representa o conjunto de respostas quanto a escolaridade dos funcionários do banco. Nota-se que, embora a exigência para os concursos do Banrisul seja ensino médio, somente 13% dos respondentes possui este grau mínimo de escolaridade. Entre os demais, 35% possuem cursos de graduação bacharelado ou licenciatura e 43% possuem algum tipo

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

~~de pós graduação, seja especialização e/ou MBA e 9% ~~ou possui mestrado.~~~~ Nenhum dos respondentes possui doutorado.

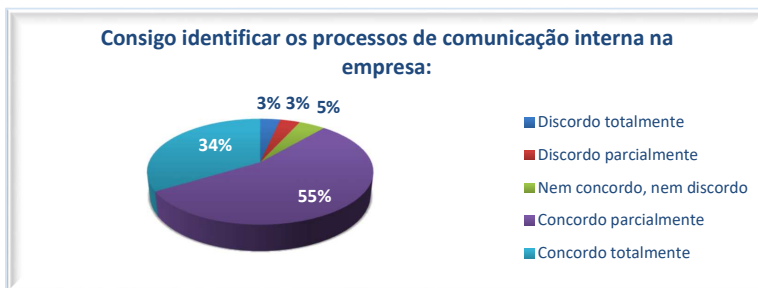
~~Até este ponto buscou-se apenas a identificação dos participantes da pesquisa por suas características de idade, gênero, escolaridade, etc. A partir do gráfico 7 tem-se efetivamente as respostas que visam responder os objetivos desta pesquisa.~~

4.1.2 Comunicação Interna

O processo de comunicação interna é o coração da instituição, é o que move a faz todo o processo andar. Neste subcapítulo buscou-se a opinião e visão dos empregados quanto à comunicação interna da empresa, bem como o seu grau de compreensão deste processo.

~~De acordo com as respostas refletidas no gráfico 7 pode-se constatar que apenas 34% dos participantes da pesquisa conseguem identificar totalmente os processos de comunicação interna da empresa. Além destes 55% conseguem identificar parcialmente os processos de comunicação interna. Sobre este assunto, Kunsh (2003) comenta que existe a necessidade de se envolver o funcionário nos assuntos da instituição e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo.~~

Gráfico 7: Identificação dos processos de comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Centralizado

Formatado: Título 3, À esquerda, Recuo: Primeira linha: 0 cm

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

De acordo com as respostas apresentadas no gráfico 7 pode se constatar que apenas 34% dos participantes da pesquisa conseguem identificar totalmente os processos de comunicação interna da empresa. Além destes, 55% conseguem identificar parcialmente os processos de comunicação interna, 5% não concordam nem discordam da afirmação, 3% discordam parcialmente e 3% discordam totalmente. Sobre este assunto, Kunsh (2003) comenta que existe a necessidade de se envolver o funcionário nos assuntos da instituição e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Considerando o resultado apresentado o Banrisul possui um processo de comunicação interna, porém, em algumas situações não pode ser identificado apropriadamente.

~~Gráfico 8: Espaços de Comunicação. Quanto a disponibilidade de espaço para sugestões, por parte dos funcionários, embora para a grande maioria este espaço exista, 17% dos entrevistados acreditam que a instituição não disponibiliza espaço que ocorra a comunicação funcionário-instituição.~~



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 8 apresenta em relação aos espaços de comunicação da instituição. Quanto à afirmação de que a empresa disponibiliza de espaço para sugestões, 18% dos respondentes concordam totalmente, 31% concordam parcialmente, 19% não concordam nem discordam, 15% discordam parcialmente e 17% discordam totalmente. O fluxo das informações deve ser sempre sincero e esta via deve ter duas mãos, pois ouvir o que os outros pensam, via de regra ajuda muito a acertar, destacam Mafei e Cecato (2011). embora para a grande maioria este espaço exista, 17% dos entrevistados acreditam que a instituição não disponibiliza espaço que ocorra a comunicação funcionário-instituição. Estes resultados indicam que este espaço de comunicação pode não ser de fácil acesso, ou não está colocado de forma clara para os funcionários.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Centralizado

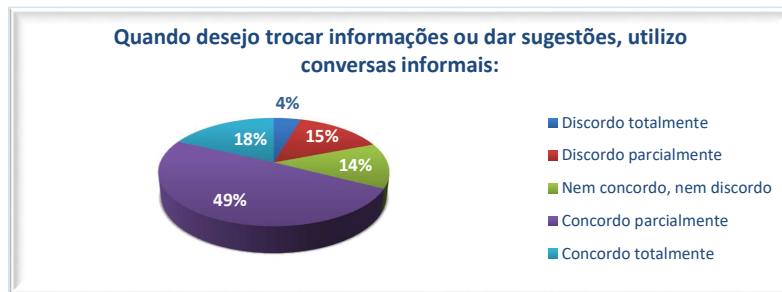
Tabela 1: Meios de Comunicação Interna mais utilizados

Canais de Comunicação	1º	2º	3º	4º	5º	6º
E-mail	42,70%	19,10%	21,35%	10,11%	5,62%	1,12%
Instrução Normativa	21,35%	20,22%	22,47%	11,24%	11,24%	13,48%
MSN Interno	6,74%	8,99%	5,62%	6,74%	10,11%	61,80%
Instrução Administrativa/Comercial	25,84%	22,47%	13,48%	16,85%	10,11%	11,24%
Telefones e Ramais Internos	10,11%	19,10%	19,10%	25,84%	17,98%	7,87%
Conversas Informais	5,62%	14,61%	19,10%	20,22%	30,34%	10,11%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 1 apresenta as resposta quanto à utilização dos meios de comunicação da empresa. O meio de comunicação interna mais utilizado pelos funcionários do Bannrisul, na opinião dos funcionários respondentes a este questionário é o e-mail, com 42,70%. Em seguida, as Instruções Administrativas e Comerciais, 22,47%, em terceiro as Instruções Normativas, também 22,47%. Telefones e ramais internos são classificados em 4º lugar, quanto a sua utilização, por 30,34% e por fim, o uso do MSN interno é apontado por 61,80% dos respondentes a esta pesquisa, como meio de comunicação interna menos utilizado. Em relação ao instrumental disponível para a comunicação interna, Kunsch (2003) salienta que a comunicação participativa envolve os empregados nos assuntos da organização, bem como nos fatos que acontecem no ambiente externo à empresa, ou seja, no país e no mundo. Á partir destas respostas pode-se observar a grande utilização do e-mail, que embora seja um meio escrito e documentado, é de certa forma, um tipo de comunicação informal e as Instruções Internas (meios formais) são deixadas como segunda opção.

~~Gráfico 9: Conversas Informais. Conforme dados contidos no gráfico 10, 49% dos funcionários utiliza conversas informais para obter informações e dar sugestões a colegas e superiores. Conversas informais podem gerar mal entendidos e informações desenecontradas, o que contraria Rego (1986) que afirma que a comunicação deve ser adequada, correta, oportuna, clara, concisa e precisa, além de não conter ruídos~~



Formatado: Centralizado, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

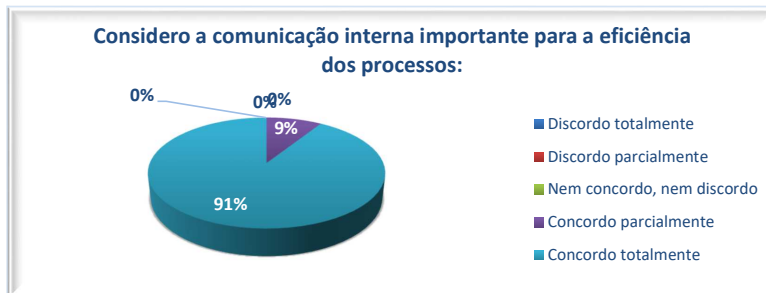
Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme dados contidos no gráfico 9, 49% dos funcionários utiliza conversas informais para obter informações e dar sugestões a colegas e superiores, 4% discordam totalmente da afirmação quanto à troca de informações em conversas informais, 15% discordam parcialmente, 14% não concordam nem discordam, 49% concordam parcialmente e 18% concordam totalmente. Conversas informais podem gerar mal-entendidos e informações desencontradas, o que contraria o dizer de Rego (1986) que afirma que a comunicação deve ser adequada, correta, oportuna, clara, concisa e precisa, além de não conter ruídos. Conforme as respostas a esta questão, a maioria dos funcionários questionados, quase 70%, utiliza-se de contatos informais para a obtenção de informações, apresentando indícios de que a comunicação interna formal deixa a desejar neste quesito.

~~Gráfico 10: Eficiência de Processos. O gráfico 11 analisa as respostas quanto a importância da comunicação interna para eficiência dos processos. Neste sentido, 91% concordam totalmente que a comunicação interna é importante para os processos, corroborando com Kunsch (2003) quando esta afirma que o papel exercido pela comunicação nos processos de gestão participativa devem ser valorizados pelos gestores da comunicação da empresa.~~



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 10 analisa as respostas quanto à importância da comunicação interna para eficiência dos processos. Neste sentido, 91% concordam totalmente que a comunicação interna é importante para os processos e 9% concordam parcialmente. Diante destes resultados corroborando com Kunsch (2003) quando esta afirma que o papel exercido pela comunicação nos processos de gestão participativa devem ser valorizados pelos gestores da comunicação da empresa. As respostas obtidas sinalizam que todos os funcionários questionados sabem da importância da eficiência de processos de comunicação e, da valorização que estes processos merecem como parte dos processos macro da instituição.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado

Gráfico 11: Canais mal aproveitados



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 11 apresenta as respostas sobre o mau aproveitamento dos canais de comunicação interna, onde 13% dos questionados discordam parcialmente da afirmação, 9% não concorda nem discorda, 57% dos questionados concordam parcialmente e 21% concordam totalmente quanto ao mau aproveitamento dos canais de comunicação interna da instituição, conforme representado no gráfico 12. A utilização do instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), segundo Kunsch (2003), além de proporcionar ao funcionário o envolvimento com a organização como um todo, permite que este acompanhe o desenvolvimento e a dinâmica da história. Considerando as respostas dadas a esta pergunta, se torna pertinente comentar sobre a necessidade de otimização da utilização dos canais de comunicação internos.

Gráfico 12: Excesso de Informação



Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

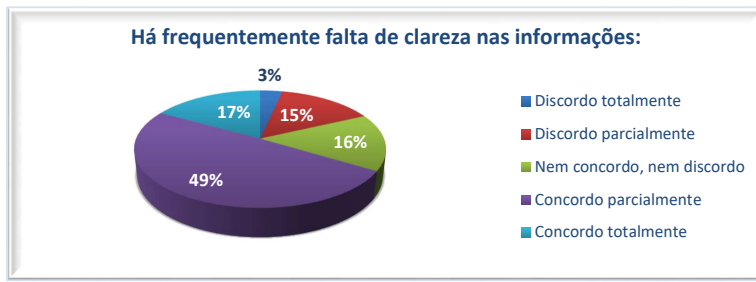
Formatado: Fonte: 10 pt

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 12 apresenta a visão dos empregados quanto ao excesso de informações. Considerando as respostas aos questionários, 25% dos respondentes concordam totalmente que existe frequentemente excesso de informação, 34% concordam parcialmente, 9% não concordam nem discordam, 22% discordam parcialmente e 10% discordam totalmente. Estas respostas indicam que o banco pode estar disponibilizando aos seus funcionários informações em excesso, prejudicando os processos diários.

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Gráfico 13: Clareza nas Informações



Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 13 apresenta as respostas quanto à afirmação de que frequentemente existe a falta de clareza nas informações, onde apenas 3% dos questionados discordam totalmente da afirmação, 15% discordam parcialmente, 16% não concordam nem discordam, 49% concordam parcialmente e 17% concordam totalmente. Estes percentuais indicam que as informações disponibilizadas necessitem ser melhor trabalhadas, para se tornarem mais claras.

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Gráfico 14: Imprecisão nas Informações



Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 14 apresenta as opiniões em relação à imprecisão nas informações, 11% dos respondentes concordam totalmente que ela é frequente, 44% concordam parcialmente, 16% não concordam nem discordam, 22% discordam parcialmente e apenas 7% discordam totalmente. Indicando que o processo de elaboração das informações deve ser revisado constantemente para que não contenha informações imprecisas ou erradas.

Sobre o excesso, a falta de clareza e a imprecisão nas informações, representadas nos gráficos 13, 14 e 15 respectivamente, a maioria dos respondentes 34%, 49% e 44% concordam parcialmente que estas situações efetivamente ocorrem. Sobre a qualidade da comunicação interna Kunsch (2003, p. 160) comenta que ela “passa pela disposição da direção em abrir as informações; [...] pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados”. Diante do apresentado nos gráficos 12, 13 e 14 existem indícios de que a forma como as informações são organizadas, apresentadas e disponibilizadas pela instituição necessitam de aprimoramento no seu processo de construção e elaboração.

Tabela 2: Canal mais Eficiente de Comunicação Interna

Canais de Comunicação	1º	2º	3º	4º	5º	6º
E-mail	33,71%	24,72%	28,09%	4,49%	5,62%	3,37%
Instrução Normativa	23,60%	24,72%	17,98%	13,48%	5,62%	14,61%
MSN Interno	3,37%	11,24%	12,36%	17,98%	20,22%	34,83%
Instrução Administrativa/Comercial	37,08%	25,84%	15,73%	5,62%	8,99%	6,74%
Telefones e Ramais Internos	8,99%	10,11%	14,61%	37,08%	16,85%	12,36%
Conversas Informais	8,99%	8,99%	11,24%	11,24%	24,72%	34,83%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 2 apresenta as respostas às questões quanto ao canal mais eficiente de comunicação interna. Para 37,08% dos respondentes o canal mais eficiente de comunicação interna são as Instruções Administrativas/Comerciais, em segundo aparecem as Instruções Normativas, com 24,72%, o e-mail com 28,09%, telefones e ramais internos com 37,08%, conversas informais com 24,72% e o MSN interno com 34,83%, em sexto lugar, segundo a opinião dos respondentes a esta pesquisa. Em relação a estes canais de comunicação, é importante salientar que as Instruções Administrativas/Comerciais/Normativas aparecem em destaque nas três primeiras colocações, quanto a sua eficiência, seguidas de perto pelo e-mail.

A grande utilização do e-mail como canal de comunicação interna, de certo modo um meio mais informal, corrobora com Kunsch (2003) quando comenta que a comunicação deve ser capaz de proporcionar mudanças culturais por meio da utilização de novas tecnologias.

Formatado: Centralizado

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Legenda, Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Centralizado

Em relação à utilização de meios eletrônicos de comunicação, a autora comenta também que o processamento das informações e da comunicação nestes tempos de alta tecnologia está modificando as formas de relacionamento e o modo como a comunicação é produzida (KUNSCH, 2010).

Gráfico 15: Programa de Comunicação Interna. Dentre os pesquisados, 81% deles acreditam que um programa de comunicação interna claro, eficiente e objetivo, contribui para a integração e valorização dos setores, bem como entre gestores e subordinados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os pesquisados, como mostra o gráfico 17, 81% concordam totalmente que um deles acreditam que um programa de comunicação interna, que seja claro, eficiente e objetivo, contribui para a integração e valorização dos setores, bem como entre gestores e subordinados. 17% concordam parcialmente, 1% não concorda nem discorda e 1% discorda totalmente. Neste sentido Kunsch (2003) destaca que a comunicação interna deve ser considerada como uma área estratégica da empresa, sendo um conjunto de definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização, que devem ser tratados pela alta administração como tal, além dos profissionais responsáveis pela sua implantação e dos agentes internos envolvidos. Estes resultados indicam que os funcionários da instituição possuem plena consciência da importância de uma comunicação interna eficiente para o bom andamento da organização.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Centralizado

Quando a possuem uma comunicação direta e aberta com o seu gestor, 53% dos respondentes concordam totalmente com esta afirmação e 29% concordam parcialmente. Gráfico 16: Comunicação Direta e Aberta com Gestor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 16 apresenta as ponderações dos questionados quanto a possuírem uma comunicação direta e aberta com o seu gestor, onde 53% dos respondentes concordam totalmente com esta afirmação, e 29% concordam parcialmente, 9% não concordam, nem discordam, 7% discordam parcialmente e 2% discordam totalmente. Kunsch (2003) salienta que a comunicação é uma via de duas mãos, onde o ir-e-vir deve gerar simetria entre chefias e subordinados. É indicado pelo resultado das respostas desta questão, a existência de poucas, ou nenhuma, barreira entre o gestor e seus funcionários e que o diálogo se dá de forma natural.

Gráfico 17: Comunicação em reuniões. A comunicação com o gestor ocorre somente em reuniões para apenas 2% dos participantes, enquanto que do total, 7% não tem nenhuma opinião sobre o assunto.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A comunicação com o gestor ocorre somente em reuniões para apenas 2% dos participantes, enquanto que do total, 7% não tem nenhuma opinião sobre o assunto. Em

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

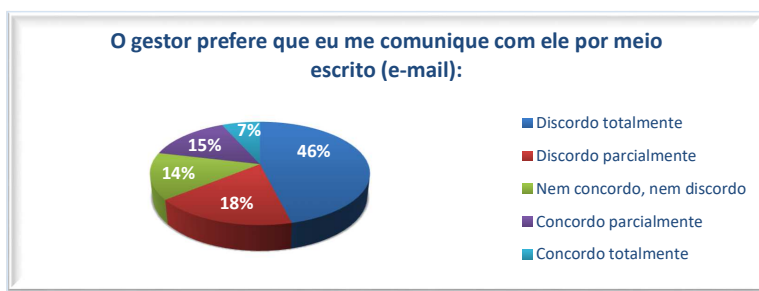
Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Centralizado

relação a se comunicar com o gestor somente em reuniões, conforme o gráfico 17 apenas 2% dos pesquisados concordam totalmente com esta afirmação, 9% concordam parcialmente, 7% não concordam nem discordam, 26% discordam totalmente e 56% discordam totalmente.

Segundo Rego (1986) dentre os retornos esperados pelos objetivos gerais da comunicação interna, cabe destacar o maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um dos indivíduos com seus companheiros, o que inicia no relacionamento que os gestores tem com seus subordinados, se este relacionamento não possui barreiras, é provável que se tenham tantos outros relacionamentos saudáveis dentro da empresa, o que com toda certeza maximiza os resultados diários de cada um. Corroborando com as respostas da questão apresentadas no gráfico 18, aqui os respondentes indicam uma comunicação sem barreiras com o seu gestor, pois existem outros canais de comunicação, não sendo necessárias reuniões para que esta comunicação exista.

Gráfico 18: Comunicação por e-mail 7% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação de que o seu gestor prefere que ele se comunique somente por escrito (e-mail), quanto 46 % discordam totalmente desta afirmação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 18 apresenta as respostas 7% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação de que o seu gestor prefere que ele se comunique somente por escrito (e-mail), quanto 46 % discordam totalmente desta afirmação, quanto à preferência da comunicação pelo gestor, por e-mail, apenas 7% dos questionados concordam totalmente, 15% concordam parcialmente, 14% não concordam nem discordam, 18% discordam parcialmente e 46%

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

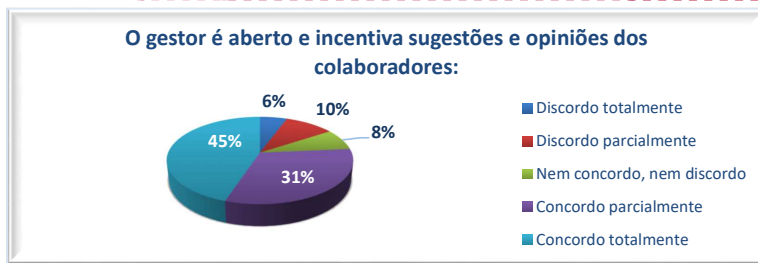
Formatado: Centralizado

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

discordam totalmente. A comunicação restrita por e-mail deixa de certa forma, engessado o processo. Segundo Rego (1986) os canais de comunicação utilizados pela empresa devem ser aqueles que melhor servem as diversas posições da estrutura da instituição, e que no final do seu processo, efetivamente realizam a integração da organização. As respostas desta questão, em conjunto com as respostas das duas questões anteriores, indicam que a comunicação gestor-subordinado acontece de informalmente e de forma clara e objetiva, pelo menos para a maioria dos respondentes.

Gráfico 19: Incentivo a sugestões e opiniões dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o gráfico 19, o gestor é aberto e incentiva sugestões e opiniões dos colaboradores para 45% dos respondentes, que concordam totalmente com a afirmação e para 31% que concordam parcialmente. Assim como na questão anterior, as respostas a esta pergunta levam a crer que existe uma comunicação competente e coerente. Conforme Halliday (2009), uma organização que se mostra sensível as questões de crise e aos interesses de seus interlocutores, se engajando em uma missão maior do que ela mesma, apresente esta comunicação competente e coerente.

Gráfico 20: Programa de Comunicação Interna bem estruturado. Conforme o gráfico 22, 73% dos pesquisados concordam totalmente que um programa de comunicação interna bem estruturado poderá auxiliar em sua rotina profissional. Este tipo de comunicação que faz funcionar as "engrenagens" da instituição, se bem organizado para uma melhor eficiência, permite a progressão da organização é chamado por Kunsch (2003) de Comunicação Administrativa.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Conforme o gráfico 20, 73% dos pesquisados concordam totalmente que um programa de comunicação interna bem estruturado poderá auxiliar em sua rotina profissional. 24% concordam parcialmente, 2% não concordam nem discordam e 1% discorda parcialmente. Este tipo de comunicação que faz funcionar as “engrenagens” da instituição, se bem organizado para uma melhor eficiência, permite a progressão da organização é chamado por Kunsch (2003) de Comunicação Administrativa. Dentro deste contexto de funcionamento da organização, as respostas a esta questão indicam que os funcionários participantes da pesquisa tem acreditam na necessidade de um processo de comunicação bem estrutura para um bom funcionamento da organização.

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Gráfico 21: Comunicação Interna na Organização



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

O gráfico 21 apresenta os resultados da pesquisa quanto à qualidade da comunicação interna da instituição, 38% respondentes consideram que ela é boa, 51% consideram regular e 11% consideram insuficiente, conforme apresentado no gráfico 23. Em relação a comunicação de uma instituição Rego (1986, p. 16) afirma que a “aplicação de um modelo de comunicação

Formatado: Centralizado

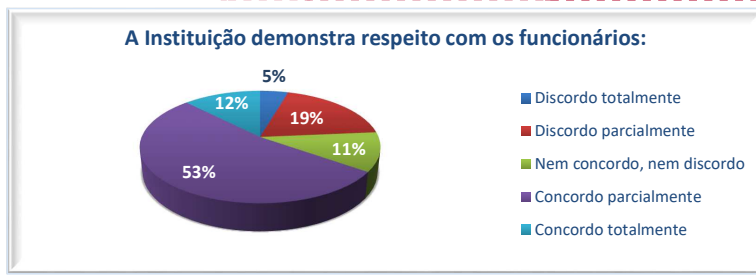
calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia da empresa”. [As respostas apresentadas nesta questão indicam a necessidade da melhora da comunicação interna da instituição](#), embora pouco mais do que 1/3 dos pesquisados tenham respondido que ela é boa, mais da metade acham que ela apenas é regular. A melhoria se faz necessária pois toda a evolução da empresa é feita com base na comunicação e na cultura organizacionais.

Formatado: Centralizado

4.1.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um aspecto de extrema importância nas instituições, assim, neste subcapítulo analisam-se as respostas dos questionados quanto a este assunto.

Gráfico 22: Respeito com os funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Quanto à afirmação apresentada no gráfico 22, se a instituição demonstra respeito com os funcionários, 12% concordam totalmente e 53% concordam parcialmente, 11% não concordam, nem discordam, 19% discordam parcialmente e 5% discordam totalmente. Adler (1997) comenta que a orientação cultura de uma sociedade reflete a complexa interação de valores, atitudes e comportamentos de todos os seus componentes. Neste contexto cabe destacar ainda que 5% dos pesquisados que discordam totalmente da afirmação, acreditam que a instituição não demonstra respeito para com os seus colaboradores, o que pode indicar extrema insatisfação, seja com a sua posição atual, seja para com a empresa.

~~Gráfico 23: Serviço ao cliente. A grande maioria dos pesquisados, 62% concorda parcialmente com a afirmação de que as pessoas se empenham para prestar o melhor serviço possível. A cultura da excelência em atendimento aos clientes é recente, está sendo desenvolvida e aprendida pelos colaboradores, segundo Hofstede (1991) a cultura é aprendida e não herdada.~~

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

~~A grande maioria dos pesquisados~~ penas 1% dos pesquisados, conforme gráfico 23, discorda totalmente e 62% concorda parcialmente com a afirmação de que as pessoas se empenham para prestar o melhor serviço possível. 12% discordam parcialmente, 10% não concordam, nem discordam, 62% concordam parcialmente e 15% concordam totalmente. A cultura da excelência em atendimento aos clientes é recente, está sendo desenvolvida e aprendida pelos colaboradores, segundo Hofstede (1991) a cultura é aprendida e não herdada. Embora a maioria das respostas seja em concordância com a afirmação de que as pessoas se empenham para prestar o melhor atendimento ao cliente possível, os 13% que discordam de alguma forma dela podem indicar a necessidade de reforço às estratégias de atendimento, sendo que uma instituição financeira sobrevive dos produtos e serviços adquiridos por seus clientes.

Formatado: Centralizado

Gráfico 24: Passado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado

O gráfico 24 apresenta o resultado sobre a afirmação de que as pessoas falam muito sobre o passado, sendo que =18% concordam totalmente com a afirmação, 40% concordam

parcialmente e, 28% não tem opinião sobre o assunto, 9% discordam parcialmente e 5% discordam totalmente.

O passado é lembrado por meio de histórias, que narram eventos ocorridos e, na sua maioria, reforçam o modo como o comportamento existente na população foi afetado pelos acontecimentos anteriores (FREITAS, 1991). Quando se contam as histórias, existe a possibilidade de que surjam ainda outros dois elementos da cultura, os mitos e a criação de tabus. Conforme Freitas (1991) os mitos são interpretações de valores existentes nas histórias e os tabus expressam algo que é proibido, ou que não deve ser mencionado. Dando ênfase ao que não é permitido, os tabus demarcam proibições e tentam orientar o comportamento dos indivíduos.

Considerando o resultado apresentado, notam-se indícios de que os funcionários passam muito tempo falando sobre o passado, o que pode ocasionar problemas quando se trata de mudar a imagem da empresa, por exemplo.

Gráfico 25: Procedimentos estabelecidos. O estabelecimento de procedimentos, tanto operacionais quanto administrativos são de extrema importância no funcionamento da organização, sendo que os fluxos destas informações fazem parte da comunicação administrativa (Kunsch, 2003). Quanto a esta questão, conforme o gráfico 27, 40% concordam plenamente com a importância do estabelecimento de procedimentos e 39% concordam parcialmente.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O estabelecimento de procedimentos, tanto operacionais quanto administrativos, quanto administrativos é de extrema importância no funcionamento da organização, sendo que os fluxos destas informações fazem parte da comunicação administrativa (Kunsch, 2003). Quanto a esta questão, conforme o gráfico 25, 40% concordam plenamente com a importância do estabelecimento de procedimentos, e 39% concordam parcialmente, 17% não concordam nem discordam, outros 4% discordam parcialmente e nenhum dos respondentes discordou

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Centralizado

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

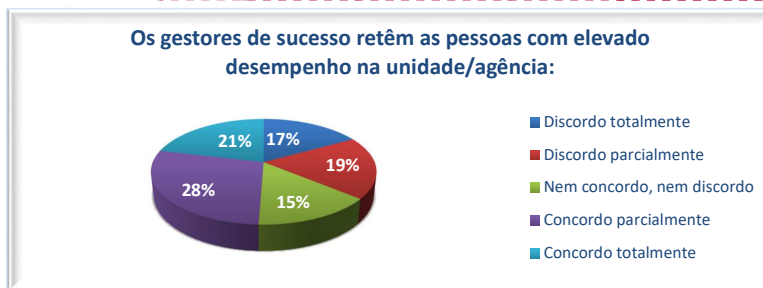
Formatado: Centralizado

totalmente desta afirmação. As respostas a este questionamento indicam que a maioria dos colaboradores pesquisados entende a importância do estabelecimento de procedimentos, sejam eles operacionais ou administrativos.

~~A retenção de talentos é questão de gera divergências de respostas, como apresentado no gráfico 28, onde 21% dos respondentes concordam totalmente que os gestores de sucesso retêm as pessoas com alto desempenho no seu setor. 28% concordam parcialmente, 15% nem concordam nem discordam, 19% discordam parcialmente e 17% discordam totalmente.~~

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

~~Gráfico 26: Retenção de pessoas com desempenho elevado.~~



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

~~A questão que aborda a retenção de talentos é questão pelos gestores é uma das questões que tem maior igualdade nos percentuais das respostas. de gera divergências de respostas. Conforme o gráfico 26, 21% dos respondentes concordam totalmente que os gestores de sucesso retêm as pessoas com alto desempenho no seu setor. 28% concordam parcialmente, 15% nem concordam nem discordam, 19% discordam parcialmente e 17% discordam totalmente.~~

Formatado: Centralizado

A retenção de bons funcionários é algo óbvio, na maior parte dos estabelecimentos, pois nenhum gestor quer perder o funcionário quando ele está treinado e conhece os produtos e serviços. Mas a retenção é uma característica passada culturalmente, sendo que a cultura é aprendida (HOFSTEDE, 1991).

Em teoria, os atuais gestores aprenderam com seus antigos gestores, que os talentos devem ser retidos. Embora esta questão indique que os gestores tem uma certa tendência a

reter as pessoas com elevado grau de desempenho, nem sempre isto é possível, pois a instituição realiza concursos internos abertos a todos os funcionários.

Gráfico 27: Foco dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os dados apresentados no resultado do gráfico 27, quanto à focalização principal dos gestores ser o serviço ao cliente e a qualidade, 17% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, 45% concordam parcialmente, 10% não concordam, nem discordam, 19% discordam parcialmente e 9% discordam totalmente. Considerando-se o contexto da cultura organizacional, “cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isto significa que a cultura de uma organização sobre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo históricos, de seu mercado” (MOTTA e CALDAS, 1997, p. 41). Assim, constata-se que as lideranças do Bannrisul, desde o final dos anos noventa, vem tentando fazer com que cada vez mais os seus funcionários estejam focados em atender os clientes.

Gráfico 28: Satisfação com a função



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Em relação à afirmação “estou satisfeito com a minha função”, cujas respostas são apresentadas no gráfico 28, 29% dos respondentes concordam totalmente, 48% concordam parcialmente, 8% não concordam, nem discordam, 11% discordam parcialmente e 4% discordam totalmente. Conforme Marchiori ([2006a]) a essência de uma organização é refletida na sua cultura organizacional, assim como os comportamentos dos diversos grupos validam as relações internas. Neste sentido, observa-se a satisfação que a grande maioria dos funcionários sente em sua função, o que pode proporcionar a outros grupos o atingimento desta satisfação. Dentro dos limites desta pesquisa, ainda cabe destaca que as respostas a esta afirmação indicam que uma pequena proporção dos funcionários da instituição encontra-se insatisfeita com a sua atual função dentro da instituição.

Gráfico 29: Orgulho em trabalhar na unidade/agência



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 29 apresenta as respostas em relação ao orgulho em trabalhar na unidade ou agência. Neste sentido 47% dos questionados concordam totalmente com a afirmação, sentindo-se orgulhosos de trabalhar na sua unidade/agência, 28% concordam parcialmente, 11% não concordam nem discordam, 9% discordam parcialmente e 5% discordam totalmente. A cultura, segundo Marchiori ([2006b], p. 84-85) “reflete a essência de uma organização, m processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa”. Assim, pode-se destacar quão importante é para a empresa que o seus funcionários tenham orgulho de trabalhar onde trabalham, embora com alguns defeitos evidenciados em respostas a outras questões abordadas nesta pesquisa.

Formatado: Centralizado

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Gráfico 30: Satisfação em ir trabalhar.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à afirmação “na minha unidade/agência as pessoas sentem-se satisfeitas por ir trabalhar”, cujas respostas são apresentadas no gráfico 30, 12% concordam totalmente, 55% concordam parcialmente, 8% não concordam, nem discordam, 17% discordam parcialmente e 8% discordam totalmente. Em relação aos sentimentos dos funcionários quanto a empresa, Machado (2007, p. 53) insiste que “não existe algo mais convincente do que a convicção e o sentimento contagiante de um funcionário que acredita nos serviços, produtos e comportamento da organização, que ele próprio representa”, onde a satisfação é o reflexo da convicção e do sentimento. A satisfação em ir trabalhar é importante para que o funcionário atenda bem o seu cliente, tanto interno quanto externo. Observando-se as respostas desta questão, onde 8% acreditam que as pessoas em sua unidade/agência não se sentem satisfeitas em ir trabalhar indica que neste local talvez existam problemas de relacionamento entre os funcionários.

Gráfico 31: Comunicação aberta.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado

O gráfico 31 apresenta respostas em relação à comunicação aberta. Quanto a existir uma comunicação aberta na sua unidade ou agência, 36% dos funcionários questionados concordam totalmente com esta afirmação, 32% concordam parcialmente, 7% não concordam, nem discordam, 18% discordam parcialmente e 7% discordam totalmente. Para Scroferneker (2007) a comunicação interna, voltada aos funcionários, deve estimular a interação, o diálogo e a satisfação no ambiente de trabalho. Relacionando-se esta questão com as questões apresentadas nos gráficos 18, 19, 20 e 21, que tratam da comunicação com o gestor, observam-se percentuais semelhantes de concordância, o que pode indicar que a comunicação gestor-empregado feita de forma mais direta e informal reflete na comunicação da unidade/agência como um todo, sendo mais aberta nestes locais, além de propiciar melhor relacionamento entre os colegas. Sobre a gestão de relacionamentos, Marchiori (2009, p. 293) comenta que se forma uma rede de valor entre líderes e liderados “permitindo o desenvolvimento da maturidade de uma organização”.

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Gráfico 32: Ferramentas de Resolução de Problemas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

O gráfico 32 apresenta as respostas dos questionados quanto ao treinamento dos funcionários para utilizarem ferramentas de solução de problemas, onde 17% concordam totalmente com a afirmação, 28% concordam parcialmente, 12% não concordam, nem discordam, 30% discordam parcialmente e 13% discordam totalmente. Conforme Marchiori (2009, p. 293) “as pessoas, na arena organizacional, constroem comunicativamente a cultura a medida que geram significados, símbolos e discursos para todas as ações”. Os percentuais dos entrevistados que discordam parcialmente e dos que concordam parcialmente são semelhantes, e os que discordam totalmente e concordam totalmente tem apenas 3p.p. de diferença entre eles, podendo indicar que não existe uma formalidade nos treinamentos, deixando os funcionários sem habilidade para a utilização de ferramentas para a resolução

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

sem problemas. Estas respostas indicam que a cultura da utilização das ferramentas para a resolução de problemas está em construção, sendo que nem todos estão familiarizados com a sua utilização.

Gráfico 33: Desafios



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 33 apresenta as respostas quanto à questão de desafios. [Em relação a serem proporcionados desafios interessantes aos funcionários, 12% dos questionados discordam totalmente da afirmação, 21% discordam parcialmente, 17% nem concordam, nem discordam, 35% concordam parcialmente e 15% concordam totalmente.](#) Em relação aos desafios quanto as mudanças ocorridas nas organizações, Júnior (2009, p. 56-57) destaca que “de um lado temos aqueles que se preocupam com a instrumentalidade organizacional dessas mudanças e representam uma imensa quantidade de obras da chamada gestão de negócios, prescrevendo a necessidade de os gestores e funcionários perseguirem as mudanças contínuas nos padrões e nas formas de trabalho, visando à superação dos indicadores de desempenho”. As respostas a esta questão sugerem que a empresa talvez precise modificar a forma como motiva/desafia seus funcionários, sendo que 1/3 destes (12% discordam totalmente e 21% discordam parcialmente) não entendem como interessantes estes desafios.

Gráfico 34: Utilização de Competências

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando a afirmação “os funcionários têm oportunidade de utilizarem as suas competências”, cujas respostas são apresentadas no gráfico 34, 10% dos respondentes discordam totalmente, 16% discordam parcialmente, 9% não concordam, nem discordam, 46% concordam parcialmente e 19% concordam totalmente. A utilização das competências individuais é extremamente importante para o funcionário, proporcionando sentimento de satisfação, e aumentando sua identificação com a instituição. Segundo Machado (2007) é importante a identificação da pessoa com a instituição, sendo que se esta não existir, é extremamente prejudicial. As respostas a este questionamento demonstram que, embora uma pequena parte dos funcionários tenha a opinião de que não tem oportunidade de utilizar a suas competências, a grande maioria acredita que tem esta oportunidade.

Formatado: Centralizado

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Gráfico 35: Compreensão quanto aos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 35 apresenta as respostas dos questionados em relação à compreensão, por parte dos funcionários, de quem são os clientes e suas necessidades. Nesse escopo, 10% concordam totalmente com a afirmação, 43% concordam parcialmente, 14% nem concordam, nem discordam, 26% discordam parcialmente e 7% discordam totalmente. Kunsch (2010)

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

comenta que antigamente, a comunicação tinha objetivos mais operacionais, informativos e administrativos, porém, atualmente está cada vez mais focada na estratégia da empresa e mais abrangente. O que leva a observação do fato de que 33% dos respondentes (7% discordam totalmente e 26% discordam parcialmente) acreditam que muitos dos seus colegas da instituição não conhecem os seus clientes, indicam a necessidade do aprimoramento das ferramentas de atendimento e comunicação com estes indivíduos, e aproximação com os objetivos estratégicos da empresa.

Gráfico 36: Resposta as Necessidades dos Clientes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à afirmação “a Instituição auxilia os funcionários a responderem às necessidades dos clientes”, e conforme o gráfico 36, 10% dos respondentes concordam totalmente, 51% concordam parcialmente, 17% não concordam, nem discordam, 20% discordam parcialmente e apenas 2% discordam totalmente desta afirmação. Estas respostas indicam que a empresa trabalha para dar suporte aos seus funcionários para a resolução rápida as necessidades e problemas dos seus clientes, porém existe a necessidade constante de aprimoramento. Em relação a este assunto pode-se dizer que,

Novas concepções de comunicação vêm demonstrando que a comunicação é constitutiva das organizações e da vida organizacional. Essas novas concepções, diferentemente das anteriores, têm como foco não a transmissão, mas a formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre, e aberto, em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto (MARCHIORI, 2010, p. 85).

Gráfico 37: Equipes Internas e Colegas

Formatado: Fonte: 10 pt
 Formatado: Fonte: 10 pt
 Formatado: Centralizado, Espaçamento entre linhas: simples
 Formatado: Fonte: 10 pt
 Formatado: Fonte: 10 pt
 Formatado: Fonte: 10 pt
 Formatado: Recuo: Primeira linha: 0 cm
 Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Centralizado
 Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt
 Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples
 Formatado: Fonte: 10 pt
 Formatado: Fonte: 10 pt
 Formatado: Fonte: 10 pt
 Formatado: Fonte: 10 pt



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 0 cm

A questão cujas respostas são apresentadas no gráfico 37 é sobre o tratamento que os funcionários dão as equipes internas e colegas, onde 11% dos questionados concordam totalmente que estes são tratados como clientes importantes, 35% concordam parcialmente, 11% não concordam, nem discordam, 35% concordam parcialmente e 8% discordam totalmente. Em relação ao público interno, é importante destacar que a imagem que os funcionários tem da organização é singularmente importante, sendo que o papel destes é fundamentalmente significativo em relação a outros públicos (MACHADO, 2007). “Qualquer ação deve ser concebida, construída e solidificada pelo público interno” (MACHADO, 2007, p 53). O fato de que 43% (8% discordam totalmente e 35% discordam parcialmente) dos respondentes acredita que os clientes internos não são tratados com importância pelos colegas, gera uma certa insatisfação que pode refletir no atendimento ao cliente externo e conseqüentemente na imagem da empresa.

Gráfico 38: Comunicação com outros Setores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm

O gráfico 38 apresenta os resultados em relação à comunicação com outros setores da instituição. Quanto à boa comunicação de sua unidade ou agência com outros setores da organização, 24% dos respondentes concordam totalmente que existe uma boa comunicação, 45% concordam parcialmente, 12% nem concordam, nem discorda, 17% discordam parcialmente. E apenas 2% discordam totalmente, acreditando que a sua unidade de trabalho não se comunica bem com outros setores.

A troca de informações entre os setores/agências é um aspecto importantíssimo para o composto de comunicação integrada da empresa. A Comunicação Administrativa é aquela que faz funcionar o negócio da empresa, e é processada dentro da organização, entre as funções administrativas.

Para Kunsch (2003, p. 153) “a comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como tal, não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela”. Assim, de acordo com as respostas dos questionados, o Banrisul apresenta uma comunicação administrativa satisfatória, observando-se que apenas 2% das respostas discordam totalmente da afirmação.

Gráfico 39: Conversas Informais



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm

Quanto à dedicação de seus gestores em ter conversas informais com os subordinados, conforme respostas apresentadas no gráfico 39, 5% discordam totalmente, 17% discordam parcialmente, 15% não concordam, nem discordam, 39% concordam parcialmente e 24% concordam totalmente. A qualidade da comunicação interna passa por alguns requisitos, dentre eles cabe destacar a autenticidade, usando a verdade como princípio e o respeito às diferenças individuais. As respostas a esta questão indicam que existe, embora pequena, a falta de conversas entre gestores e subordinados.

Gráfico 40: Justiça e Respeito



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 40 apresenta as respostas em relação à afirmação de que “os funcionários são tratados com justiça e respeito”, 26% dos respondentes concordam totalmente, 39% concordam parcialmente, 9% nem concordam, nem discordam, 16% discordam totalmente e apenas 10% discordam totalmente. Adler (1997) afirma que valores são desejos que estão implícitos e explícitos para um indivíduo ou um grupo, e que influencia a seleção de modelos, meios e fins de uma ação; podendo ser conscientemente ou inconscientemente sustentados, e; refletem relativamente crenças gerais ou definem o que é certo e o que é errado ou especificam preferências gerais. De acordo com as respostas a esta questão $\frac{1}{4}$ dos funcionários acreditam que exista algum tipo de injustiça ou desrespeito para com eles ou seus colegas, por parte dos gestores da instituição.

Gráfico 41: Cooperação

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 41 apresenta a visão dos questionados quanto à existência de clara cooperação entre os funcionários de sua unidade ou agência. Neste caso 33% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, 43% concordam parcialmente, 8% não concordam, nem discordam, 13% discordam parcialmente e apenas 3% discordam totalmente. Marchiori ([2006a]) destaca que no processo da cultura organizacional é importante a percepção de qual comportamento é acionado em função do momento no qual a empresa vive. Estas respostas indicam que o trabalho em conjunto é ponto forte entre as equipes de trabalho, ou seja, o momento que a empresa vive fomenta o trabalho em grupo.

Gráfico 42: Processos Internos



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 42 apresenta as respostas em relação ao conhecimento e compreensão de processos internos nas suas unidades de trabalho, 16% dos questionados concordam com a afirmação, 57% concorda parcialmente, 11% não concorda, nem discorda, 11% discordam parcialmente e 5% discordam totalmente. As normas são “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não”

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

de acordo com Freitas (1991, p. 33). Neste sentido pode se observar que a grande maioria conhece e compreende os processos internos, porém ainda existe um pequeno percentual que, por suas respostas, demonstram não conhecer estes processos, o que pode indicar a necessidade de aprimoramento dos processos de treinamento internos.

Gráfico 43: Melhoria Contínua



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o gráfico 43 existe o envolvimento na melhoria contínua em sua unidade ou agência para 28% dos questionados, que concordam totalmente com a afirmação. 38% concordam parcialmente, 12% não concordam, nem discordam, 16% discordam parcialmente e 6% discordam totalmente. A melhoria contínua implica em mudanças culturais contínuas, sobre este tópico, Freitas (1991) comenta que não se pode assumir que é fácil mudar a cultura, porque isso envolve uma série de mecanismos e, não se deve pressupor que mais cultura ou cultura mais forte é necessariamente melhor; o melhor depende do estágio de evolução da empresa e seu corrente estágio de adaptação, deve-se tentar entender quais são os pontos fortes da cultura existente. Estas respostas indicam que um pequeno percentual não está envolvido na melhoria contínua, podendo indicar que são funcionários no fim de carreira ou extremamente resistentes a mudanças. Em ambos os casos os indivíduos podem estar atrapalhando o desenvolvimento tanto da instituição, quando dos colegas.

Gráfico 44: Compreensão de Objetivos

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt



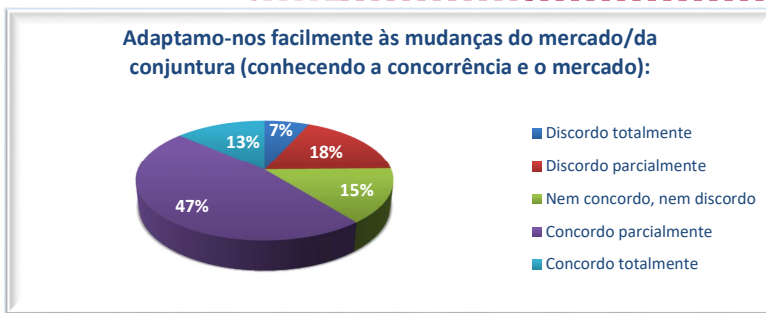
Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

O gráfico 44 apresenta o entendimento dos funcionários quanto ao conhecimento e compreensão dos objetivos serem de todos em suas agências. Neste caso, 36% dos respondentes que concordam totalmente com a afirmação, 44% concordam parcialmente, 9% não concordam, nem discordam, outros 9% discordam parcialmente e apenas 2% discordam totalmente. Segundo Trompenaars e Hampden-Turner (1998), como aspecto importante na determinação de uma cultura corporativa, pode-se destacar a participação dos empregados no processo de decisão de objetivos futuros da empresa, bem como nos objetivos e metas individuais para alcançar os objetivos macro. A compreensão dos objetivos da agência e da instituição são parte importante do cotidiano de trabalho, assim, embora estas respostas indiquem que a grande maioria, 80% (36% concordam totalmente e 44% concordam parcialmente) conhece estes objetivos, é provável que exista algum ponto falho na comunicação, por todos os funcionários deveriam conhecê-los.

Gráfico 45: Adaptação a Mudanças



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 0 cm

O gráfico 45 apresenta as respostas em relação à afirmação “adaptamo-nos facilmente às mudanças do mercado/da conjuntura (conhecendo a concorrência e o mercado)”, onde 7% dos respondentes discordam totalmente, 18% discordam parcialmente, 15% não concordam, nem discordam, 47% concordam parcialmente e 13% concordam totalmente. Não se deve esquecer que a cultura é aprendida, e se a aprendizagem se dá pelo mecanismo baseado em traumas, as pessoas resistirão às mudanças, não se pode limitar o raciocínio ao conteúdo da cultura, existe a necessidade de observação de conceitos fundamentais como realidade, verdade, estrutura social, desenho organizacional e tomada de decisão, entre outros (FREITAS, 1991). Neste contexto, as respostas indicam certa dificuldade, por parte da instituição em se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente no qual está inserida.

Gráfico 46: Sucesso da Instituição



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao sucesso da Instituição, cujas respostas são apresentadas no gráfico 46, 83% dos respondentes concordam totalmente que ele depende da elevada qualidade dos serviços prestados, 15% concordam parcialmente e 2 % não concordam, nem discordam. Nenhum dos questionados respondeu que discordava totalmente ou discordava parcialmente. Para Marchiori ([2006a], p.82) “a cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, o que é tido como válido para o grupo no momento vivenciado por ele. O fundamental neste processo é perceber qual comportamento é acionado em função do momento em que a empresa vive, uma vez que a cultura é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem dúvida, afeta a realidade organizacional e o modo como os grupos se comportam e validam as relações internas”. Assim, com o nível de concordância a esta pergunta, pode-se observar que os funcionários estão plenamente conscientes de que a instituição precisa estar sempre aprimorando a qualidade de seus serviços prestados, reflexo do momento que a instituição está vivendo na atualidade.

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

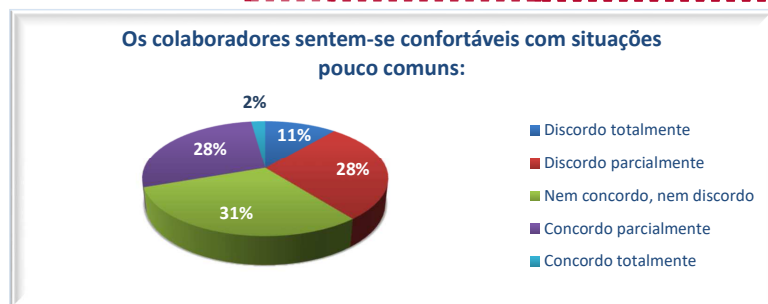
Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Gráfico 47: Decisões Importantes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à tomada de decisão, o gráfico 47 demonstra que 26% dos questionados concordam totalmente que as decisões importantes são realizadas por grupos e equipes, 40% concorda parcialmente, 9% não concorda, nem discorda, 17% discorda parcialmente e 8% discorda totalmente da afirmação. Para Kunsch (2003, p 152) “administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio de aplicação de um conjunto de métodos e técnicas”. Neste sentido, todas as decisões do Banrisul, em nível estratégico, são tomadas pelo seu Conselho de Administração, à partir deste ponto de vista, as respostas a esta questão podem indicar que ¼ dos funcionários pesquisados não conhecem o organograma da instituição e não sabem que as decisões são sempre tomadas de forma colegiada.

Gráfico 48: Situações pouco Comuns

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 48 apresenta as respostas quanto à afirmação de que “os colaboradores sentem-se confortáveis com situação pouco comuns”, onde apenas 2% dos respondentes

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 0 cm

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

concordam totalmente, 28% concordam parcialmente, 31% não concordam, nem discordam, 28% discordam parcialmente e 11% discordam totalmente. Halliday (2009) desta que em momentos de crise, a instituição que reconhece seus erros e busca a melhor forma de contorná-los, com clareza e transparência, notadamente costuma superar as situações adversas. Estas respostas indicam que existe uma boa quantidade de funcionários que não dá importância para situações pouco comuns, o que pode gerar certa insatisfação por parte dos clientes, pois podem não ter as suas solicitações e problemas atendidos com a rapidez necessários, demonstrando a existência da necessidade de desenvolvimento de planos para soluções de problemas.

Gráfico 49: Mudança



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 49 apresenta as respostas quanto a uma afirmação sobre mudança: “a mudança é rápida e imediata”. Do total dos respondentes, apenas 6% concordam totalmente com a afirmação, 27% concordam parcialmente, 8% nem concordam, nem discordam, 31% discordam parcialmente e 28% discordam totalmente. De acordo com Silva (2005, p. 23),

A mudança organizacional implica na necessidade das empresas se preocuparem com a formação de uma “imagem empresarial” que expresse, tanto no contexto interno empresarial como também na sociedade em que ela está inserida, o que ela é, sua missão, seus objetivos políticos educacionais, culturais, sociais e seus objetivos comerciais, bem como o que ela pode fazer em função de dar melhor direcionamento às decisões sobre lançamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de estratégias de lançamento e posicionamento de produtos e serviços, assim como do composto de “comunicação empresarial” para melhor apoiar a sua performance num mercado cada vez mais competitivo e exigente.

O processo de mudança é lento, e normalmente esbarra em pessoas com resistência a que ele ocorra, o que é indicado pelas respostas a esta pergunta, se os percentuais das pessoas

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

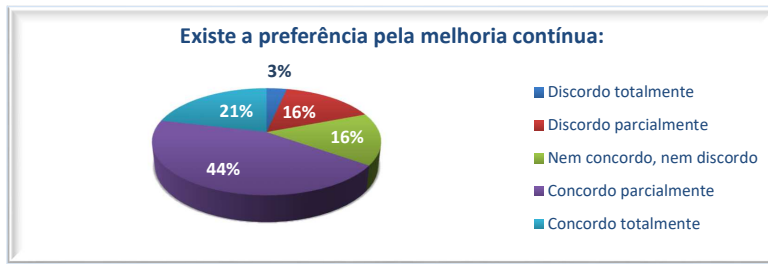
Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

que discordam totalmente e as que discordam parcialmente forem somados, tem-se 59% das respostas.

Gráfico 50: Melhoria Contínua



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

O gráfico 50 apresenta as respostas em relação à existência da preferência pela melhoria contínua, 21% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação. 44% concordam parcialmente, 16% não concordam, nem discordam, 16% discordam parcialmente e apenas 3% discordam totalmente. Para que a melhoria contínua seja uma realidade é necessária a existência de comunicação integrada, que para Kunsch (2003, p. 150) é “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo a atuação sinérgica”. A melhoria contínua é um dos principais pontos que as instituições que querem permanecer no mercado e ter sucesso deve observar, assim, estas respostas indicam que os empregados tem a percepção de que a empresa está focada na melhoria contínua de seus processos e equipamentos.

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Gráfico 51: Clientes Satisfeitos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Centralizado, Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Recuo: Primeira linha: 0 cm

A satisfação dos clientes é importante para o sucesso a longo prazo, o que não se aplica somente ao Banrisul, mas a todas as instituições que estão inseridas no mercado. Neste contexto, conforme o gráfico 51, 94% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação e 6% concordam parcialmente. A satisfação dos clientes produz reflexo imediato na imagem que estes têm da empresa, sendo que esta é formada na cabeça do receptor a partir do contato com o discurso, com a comunicação da empresa, destaca Iasbeck (2009).

Gráfico 52: Planejamento

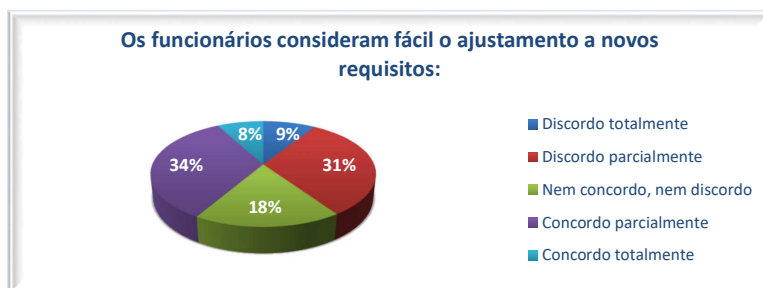


Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 52 apresenta as respostas quanto à implementação dos projetos da instituição na data planejada, apenas 7% dos questionados concordam totalmente, 26% concordam parcialmente, 11% não concordam, nem discordam, 30% discordam parcialmente e 26% discordam totalmente. Para Kunsch (2003), a comunicação interna deve ser considerada como uma área estratégica da empresa, sendo um conjunto de definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização, que devem ser tratados pela alta administração como tal, além dos profissionais responsáveis pela sua implantação e dos agentes internos envolvidos.

Neste sentido observam-se indícios de que o banco não costuma cumprir os prazos estipulados, muitas vezes por ele mesmo, para a conclusão de seus projetos, já que mais da metade dos respondentes discorda da afirmação. Ou seja, a comunicação organizacional que deveria representar papel estratégico, não está alcançando seus objetivos.

Gráfico 53: Ajustamento a Novos Requisitos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à afirmação de que “os funcionários consideram fácil o ajustamento a novos requisitos”, cujas respostas são apresentadas no gráfico 53, 8% dos respondentes concordam totalmente, 34% concordam parcialmente, 18% não concordam nem discordam, 31% discordam parcialmente e 9% discordam totalmente. Marchiori (2010, p. 85) comenta que,

Novas concepções de comunicação vêm demonstrando que a comunicação é constitutiva das organizações e da vida organizacional. Essas novas concepções, diferentemente das anteriores, têm como foco não a transmissão, mas a formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre, e aberto, em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto.

O ajustamento a novos requisitos passa pela compreensão dos mesmos. As respostas a esta questão estão bem divididas, quase meio-a-meio, indicando que nem sempre os funcionários compreendem os novos requisitos exigidos ou as informações disponibilizadas. Neste sentido a comunicação é parte fundamental ao ajustamento a novos requisitos, se ela é clara, os novos requisitos devem ser entendidos com tranquilidade.

Neste capítulo foram analisadas as respostas de 89 funcionários do Bannisul quanto ao seu entendimento em relação à cultura e comunicação da organização. A análise dos resultados obtidos, a partir das respostas aos questionários, apresenta a visão geral que os respondentes têm da instituição onde trabalham: o Bannisul. Para tanto foram abordadas questões referentes à cultura e comunicação organizacional da empresa. As questões foram elaboradas com o intuito de responderem aos objetivos deste trabalho. O atingimento destes objetivos está descrito no capítulo de considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação está se tornando cada vez mais uma das principais ferramentas de gestão das empresas. A comunicação transforma, informa e organiza.

A cultura organizacional é o conjunto de diretrizes e premissas que guiam as atitudes, pensamentos e, de certa forma, as atividades da empresa. A cultura de uma instituição é o seu motor.

Cultura e comunicação organizacional estão tão intimamente ligadas, como parte do processo de gestão, que se uma delas não existe, a evolução da outra é prejudicada, e vice-versa. A utilização destas ferramentas na gestão estratégica é de fundamental importância para as empresas que querem permanecer competitivas no mundo moderno.

Neste sentido, a participação e o entendimento dos funcionários em todos os processos da instituição são fundamentais para seu bom funcionamento. Por este motivo, buscaram-se respostas quanto ao entendimento dos colaboradores quanto à comunicação e cultura organizacional do Banrisul.

A modernização e a revisão dos processos internos, bem como a modificação da imagem que a sociedade tem do Banrisul estão intrinsecamente ligadas a comunicação e a cultura organizacional. Assim, por meio desta pesquisa buscou-se responder a questão de pesquisa: o processo de comunicação utilizado pelos gestores do Banrisul é adequado para disseminar a cultura e implementar o processo de mudança no qual a empresa se encontra?

Para tanto observou-se a necessidade de resposta a algumas questões específicas, os objetivos específicos, que são detalhados a seguir, quanto ao seu atendimento.

O primeiro dos objetivos específicos é identificar quais aspectos da cultura organizacional tem maior influência nas atividades do banco. Neste sentido detectou-se o sentimento de satisfação e orgulho dos funcionários em trabalharem no Banrisul, demonstrado pela grande maioria dos questionados. Este sentimento é de certa forma, um motor, que pode fazer com que as pessoas desempenhem cada vez melhor as suas atividades e tentem fazer com que os que estão a sua volta também melhorem o seu desempenho.

Outros pontos importantes a serem destacados quanto aos aspectos da cultura organizacional que influenciam nas atividades do banco passam pela comunicação e cooperação entre os funcionários, e a comunicação entre os setores (unidades/agências) da organização. A cooperação é algo que acontece naturalmente entre os colegas que trabalham em uma mesma unidade/agência, normalmente como uma consequência da comunicação muito aberta no local de trabalho. Em relação à comunicação entre os setores do banco,

observou-se que existe uma boa comunicação entre eles, cabendo destacar que esta comunicação administrativa é aquela que faz funcionar o negócio da empresa.

O segundo objetivo específico é identificar a imagem que os funcionários possuem da instituição onde trabalham. Os indivíduos enxergam a empresa como uma instituição em busca da melhoria contínua e de novos desafios. Porém estas mudanças esbaram na resistência a mudança que é observada em diversos setores da instituição.

Além da resistência à mudança, existem outros fatores que atrapalham a melhoria da empresa. Os funcionários identificam que, embora em busca do novo, as mudanças são sempre lentas dentro da instituição e os projetos não são implementados conforme o planejado. Corroborando com estes dois problemas, também existe a dificuldade na adaptação a novos requisitos e normas publicadas, o que atrapalha o bom funcionamento da máquina administrativa, aquela que faz a instituição se movimentar.

O terceiro objetivo específico é identificar os meios de comunicação interna que o banco utiliza para disseminar informação no processo de mudança. Dentre os canais disponíveis para a comunicação interna, o meio mais utilizado é o e-mail, seguido pelas Instruções Administrativas/Comerciais, Instruções Normativas, telefone e ramais internos, conversas informais e por último o MSN Interno.

Quanto à eficiência destes canais de comunicação, foi possível observar uma pequena diferença na classificação destes, quando comparados com os que são mais utilizados. Para os funcionários, o canal mais eficiente de comunicação interna são as Instruções Administrativas/Comerciais, seguida Instrução Normativa, troca de e-mails, utilização de telefone e ramais internos, conversas informais e por último, o MSN Interno. Cabe destacar ainda que a maioria dos funcionários procura conversas informais para sanar as suas dúvidas, trocar informações e dar sugestões.

O quarto objetivo específico é analisar o entendimento dos funcionários quanto à qualidade da comunicação interna. Com a consolidação dos dados apurados, chegou-se a conclusão de que os canais de comunicação interna são mal aproveitados e, na maioria das vezes, a informação é de má qualidade, apresentando rotineiramente falta de clareza, imprecisão e excesso de informações.

A qualidade da comunicação com os gestores também foi avaliada para o atendimento a este objetivo específico. Assim, chegou-se a constatação que a comunicação gestores-funcionário normalmente é direta e aberta, existindo abertura e incentivo para que os colaboradores apresentem sugestões e externalizem opiniões suas opiniões.

Para os questionados um programa de comunicação interna bem estruturada e com informações claras deve tanto facilitar, como auxiliar, na sua rotina profissional. Dentro deste contexto, a maioria dos funcionários respondentes acredita que a comunicação interna do Banrisul é regular, indicando a necessidade de melhorias neste quesito, pois uma comunicação interna falha gera problemas nas atividades rotineiras e até desentendimentos pessoais.

O quinto e último objetivo específico é analisar a percepção dos funcionários quanto à qualidade do serviço e do atendimento prestados aos clientes. Quanto ao atendimento ao cliente, fica claro que todos os funcionários tem a visão de que estes são as peças mais importantes para que a empresa evolua. Um cliente satisfeito pode trazer tantos outros mais para a instituição. Nesta mesma questão, observa-se a existência de certo problema quanto ao cliente interno, sendo que este não se sente bem atendido e até renegado pelos próprios colegas.

É de evidente entendimento geral que a qualidade dos serviços prestados é de extrema importância para o sucesso da instituição. Para tanto, observa-se a importância do estabelecimento de procedimentos. Neste sentido, o conhecimento e a compreensão dos processos internos, é de fundamental importância.

Existe certa discordância entre os respondentes quanto ao treinamento para a utilização de ferramentas para a resolução de problemas, sendo que as opiniões estão divididas, sugerindo a necessidade de melhorias neste quesito. Outro ponto a ser destacado é que existem oportunidades para a utilização de competências pessoais de cada indivíduo.

Ainda buscando a resposta ao objetivo geral desta pesquisa, outras questões foram levantadas e respondidas pelos funcionários.

Os objetivos a serem alcançados são compreendidos pelos setores da instituição (unidades/agências). Para o atendimento dos objetivos da instituição, a retenção de pessoas que apresentam alta performance é de extrema importância, sendo esta uma prática adotada pela grande maioria dos gestores.

Constatou-se também que as decisões importantes do Banrisul são realizadas por grupos e equipes, na maioria das vezes. Como exemplo, têm-se as reuniões do Conselho de Administração, onde são tomadas as decisões máximas da instituição. Em paralelo a estas decisões no ambiente macro da empresa, constatou-se que existem gestores que tem o costume de tomar decisões sozinhos, ou seja, não consultando seus pares, para a decisão colegiada.

Outro ponto que merece destaque é o respeito e o senso de justiça que são dispensados aos funcionários, sendo que podem ser observados na informalidade das conversas entre gestores e subordinados. Contudo cerca de 24% dos participantes desta pesquisa acreditam que a empresa não demonstre respeito com os funcionários e 26% discordam da afirmação que os funcionários são tratados com justiça e respeito. O que demonstra, dentre outras possibilidades, a existência de falhas na comunicação interna.

Finalmente ao analisar-se o processo de comunicação utilizado pelos gestores do Banrisul, constatou-se que, embora ele exista e possa ser identificado pelos funcionários, este apresenta diversas falhas e distorções. O fato apurado pela pesquisa de que as mudanças são lentas e os prazos normalmente não são cumpridos, dificulta a modernização da empresa, prejudicando seu desempenho no mercado. Além do sentimento de resistência a mudança, que corrobora com a lentidão e o não cumprimento dos prazos, presente em diversos setores da instituição.

Dentre outros fatores que prejudicam os processos internos e de mudanças dentro do Banrisul, cabe destacar que os canais de comunicação interna são mal aproveitados, e que, principalmente, as informações disponibilizadas são de má qualidade, corriqueiramente apresentando falta de clareza, imprecisão e excessos.

Conclui-se assim que, embora o Banrisul busque a excelência em suas atividades, as suas ações esbarram em uma cultura organizacional que não aprecia a mudança, impedindo que estas aconteçam, e numa comunicação organizacional que não desempenha o seu papel corretamente, prejudicando os processos de gestão da instituição.

Para futuras pesquisas, sugere-se o aprofundamento das questões referentes à comunicação interna, que poderiam influir nos processos de gestão, bem como o estudo da cultura organizacional para que esta seja entendida e dentro da necessidade, modificada para que as adaptações às mudanças sejam melhor administradas.

REFERÊNCIAS

ADLER, Nancy J. **International dimensions of organizational behavior**. 3 ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **A construção de sentido sobre “quem somos” e como somos vistos**. In: MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. Cap. 1, p. 31-50.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. Cap. 2, p. 61-76.

BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – BANRISUL. **Relatório de Gerenciamento de Riscos 4T2012**. Porto Alegre, 28 de março de 2013. Disponível em: <http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=35341>. Acesso em 01 de abril de 2013.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos**. In: *Communicare*. São Paulo: Editora Paulus, 2002.

[BRANDALISE, Loreni Teresinha. Modelos de medição de percepção e comportamento – Uma revisão. In: Laboratório de Gestão, Tecnologia e Informação – UFSC, Florianópolis, 2005. Disponível em <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>. Acesso em 17 de junho de 2013.](http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf)

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Fonte: 12 pt

CAMPANHA marca nova fase do banco. **Perspectivas & Percepções**, Porto Alegre, n. 6, p. 24, mar, 2013.

COLLIS, Jill. Hussey, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman,2005.

[CUNHA, Luísa Margarida Antunes da. Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. Lisboa, 2007. Disponível em <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf>. Acesso em 17 de junho de 2013.](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Fonte: Negrito, Português (Brasil)

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Português (Brasil)

DEETZ, Stanley. **Conceptual foundations**. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (Ed.) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 3-46.

Formatado: Português (Brasil)

FRANÇA, Vera V. **Comunicação e Cultura: relações reflexivas em segundo grau**. In: MARCHIORI, Marlene Regina (Organizadora). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 23-36.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Formatado: Português (Brasil)

HALLIDAY, Tereza Lúcia. **Discurso organizacional: uma abordagem retórica**. In: KUNSCH, Margarida Maria Kroling (Org.). *Comunicação Organizacional: linguagem gestão e perspectivas*, volume 2. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 31-52.

HOFSTEDE, Geert H. **Culture and organizations: software of the mind**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1991.

Formatado: Português (Brasil)

IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais**. In: KUNSCH, Margarida Maria Kroling (Org.). *Comunicação Organizacional: linguagem gestão e perspectivas*, volume 2. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-30.

JÚNIOR, Alvair Silveira Torres. **Comunicação organizacional: retórica e dramaturgia na implantação de um novo modelo de produção**. In: KUNSCH, Margarida Maria Kroling (Org.). *Comunicação Organizacional: linguagem gestão e perspectivas*, volume 2. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 53-84.

KOTTER, John P; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Kakron Books, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

_____, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1.** São Paulo: Saraiva, 2009.

_____, Margarida Maria Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. Cap. 2, p. 41-60.

MACHADO, Neka. Identidade e Imagem: Elementos Formadores da Reputação. In: DORNELLES, Souveir Maria Graczyk. **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica.** 1 ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. Cap. 3, p. 45-62.

MACKE, J. A **Pesquisa-ação como Pesquisa Participativa: especificidade do método.** In: ASSEMBLÉIA CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, XXXVII, 2003, Porto Alegre. Anais em CD-Rom.

MAFEI, Maristela, CECATO, Valdete. **Comunicação Corporativa.** 1 ed. São Paulo: Editora Contexto, 2011.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação.** Revista Comunicação Empresarial, São Paulo. Número 31, 1999. Disponível em <www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2013.

_____, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul: Difusão, [2006a].

_____, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional.** In: MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, [2006b]. Cap. 3, p. 77-94.

_____, Marlene Regina (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

_____, Marlene Regina. **As interconexões entre cultura organizacional e a comunicação.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: linguagem gestão e perspectivas, volume 2.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 293-320.

_____, Marlene Regina (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes (Org.); CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização das organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. Cap. 1, p. 19-40.

PERSPECTIVAS & PERCEPÇÕES. Porto Alegre: Banrisul, ano III, n. 06, mar. 2013.

RAMOS, Rogério. **Cultura Organizacional.** São Paulo, 24 de dezembro de 2012. Disponível em: < http://www.infoescola.com/administracao_/cultura-organizacional/>. Acesso em 15 de abril de 2013. Texto postado no site InfoEscola no link Administração, Cultura Organizacional.

REGO, Ana Regina. **O crescente valor da Reputação Corporativa no ambiente mercadológico.** IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2010, Porto Alegre. Anais eletrônicos do IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Porto Alegre: Abrapcorp, 2010. Disponível em: <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2010>>. Acesso em: 01 de abril de 2013.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação Empresaria, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** 1 ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMAM, Artur Roberto. **Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não ditos.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: linguagem gestão e perspectivas, volume 2.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 125-158.

SACCOL, Amarolinda; Silva, Lisiane Vasconcellos; Machado, Lisiane; Azevedo, Débora. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. 1. Ed. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SILVA, Antônio Fonseca da. **A formação da imagem e seu processo de comunicação empresarial**. V Congresso de Letras: Discurso e Identidade Cultural, 2005, Caratinga. Anais eletrônicos do V Congresso de Letras: Discurso e Identidade Cultural. Caratinga: UNEC, 2005. Disponível em <<http://bibliotecadigital.unec.edu.br/ojs/index.php/unec02/article/viewFile/208/287>>. Acesso em 14 de abril de 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Afinal, o que é Comunicação Interna? In: DORNELLES, Souveir Maria Graczyk. **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. 1 ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. Cap. 5, p. 79-94.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

TROMPENAARS, Alfons; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Riding the wave of culture: understanding cultural diversity in global business**. 2 ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

Formatado: Fonte: Negrito

VERONA, Federico. **La investigación apreciativa: Una nueva manera de descubrir, crear, compartir, e implementar conocimiento para el cambio em las organizaciones**. Segundas Jornadas sobre nuevos enfoques de la gestion de RRHH em las administraciones públicas. Palacio Congresos Europa. Vitoria-Gasteiz, 2006.

Formatado: Fonte: Negrito

APÊNDICE A

Colegas,

Estou na etapa final do MBA, ou seja, a elaboração do TCC e para a conclusão, peço que participem da pesquisa.

https://www.surveymonkey.com/s/comunicacao_e_cultura_organizacional

No questionário encontrará um conjunto de questões relacionadas com a sua percepção sobre Comunicação e Cultura Organizacional do Banrisul.

Cada questão identifica uma prática organizacional específica. O objetivo é posicionar a sua opinião (nível de concordância) com cada uma dessas práticas, utilizando a escala apresentada.

Para cada questão, marque a opção mais adequada utilizando uma escala de 1 a 5, conforme a seguinte legenda:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo, nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

A aplicação deste questionário está autorizada pela UGP, Gerência de Treinamento do Banrisul, enquanto processo de coleta de informações, no âmbito exclusivo deste projeto acadêmico.

As respostas a esse questionário são totalmente confidenciais e os dados obtidos será objeto de análise estatística agrupada, sem identificação de participantes. Solicito que o formulário seja respondido até o dia 04/06.

Agradeço sua disponibilidade em contribuir para esse estudo.

1. Unidade de Trabalho:

Unidade da Direção Geral

Rede de Agência

2. Ocupo cargo de gestão:

Sim

Não

3. Tempo de banco:

<input type="checkbox"/>	1 a 6 anos
<input type="checkbox"/>	7 a 12 anos
<input type="checkbox"/>	13 a 18 anos
<input type="checkbox"/>	19 a 24 anos
<input type="checkbox"/>	+ de 25 anos

4. Idade:

<input type="checkbox"/>	menos de 22 anos
<input type="checkbox"/>	de 23 a 29 anos
<input type="checkbox"/>	de 30 a 37 anos
<input type="checkbox"/>	de 38 a 45 anos
<input type="checkbox"/>	+ de 46 anos

5. Sexo:

Masculino

Feminino

6. Escolaridade:

Ensino Médio

Especialização/MBA

Doutorado

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Bacharelado/Licenciatura

Mestrado

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

7. Consigo identificar os processos de comunicação interna na empresa:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

8. A empresa disponibiliza espaços de comunicação para meu posicionamento, sugestões, ideias e elogios:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

9. Recebo/busco informações com mais frequência (numere as opções na ordem, de 1 a 6, sendo 1 a mais frequente e 6 a menos frequente):

E-mail	
Instrução Normativa	
MSN Interno	
Instrução Administrativa/Comercial	
Telefone e ramais internos	
Conversas informais	

10. Quando desejo trocar informações ou dar sugestões, utilizo conversas informais:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

11. Considero a comunicação interna importante para a eficiência dos processos:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

12. Acredito que os canais de comunicação interna são mal aproveitados:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

13. Há frequentemente excesso de informação:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

14. Há frequentemente falta de clareza nas informações:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

15. Há frequentemente imprecisão nas informações:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

16. Acredito que o meio mais eficiente para a comunicação interna na empresa é (numere as opções na ordem, de 1 a 6, sendo 1 a mais eficiente e 6 a menos eficiente):

E-mail	<input type="text"/>
Instrução Normativa	<input type="text"/>
MSN Interno	<input type="text"/>
Instrução Administrativa/Comercial	<input type="text"/>
Telefone e ramais internos	<input type="text"/>
Conversas informais	<input type="text"/>

17. Acredito que um programa de comunicação interna claro, eficiente e objetivo, contribui para integração e valorização dos setores, bem como entre gestores e subordinados:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

18. Posso uma comunicação direta e aberta com o meu gestor:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

19. Comunico-me com o gestor somente em reuniões:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

20. O gestor prefere que eu me comunique com ele por meio escrito (e-mail):

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

21. O gestor é aberto e incentiva sugestões e opiniões dos colaboradores:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

22. Acredito que um programa de comunicação interna bem estruturada poderá auxiliar em minha rotina profissional:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

23. Classifico a comunicação interna da minha organização como (marque apenas uma opção):

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

24. A Instituição demonstra respeito com os funcionários:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

25. As pessoas se empenham para prestar ao cliente o melhor serviço possível:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

26. As pessoas falam muito sobre o passado:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

27. Os procedimentos estabelecidos são importantes, a todos os níveis:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

28. Os gestores de sucesso retêm as pessoas com elevado desempenho na unidade/agência:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

29. A focalização principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

30. Estou satisfeito com a minha função:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

31. Sinto-me orgulhoso de trabalhar na minha unidade/agência:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

32. Na minha unidade/agência as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

33. Na minha unidade/agência a comunicação é muito aberta:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

34. Os funcionários são treinados p/ utilizarem ferramentas de resolução de problemas:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

35. São proporcionados desafios interessantes aos funcionários:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

36. Os funcionários têm a oportunidade de utilizarem as suas competências:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

37. Todos os funcionários compreendem quem são os clientes e suas necessidades:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

38. A Instituição auxilia os funcionários a responderem às necessidades dos clientes:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

39. Os funcionários tratam equipes internas e colegas como clientes importantes:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

40. A minha unidade/agência se comunica bem com outros setores da organização:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

41. Os gestores dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

42. Os funcionários são tratados com justiça e respeito:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

43. Na minha unidade/agência existe uma clara cooperação entre funcionários:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

44. Na minha unidade/agência conhecemos e compreendemos os processos Internos

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

45. Na minha unidade/agência todos estão envolvidos na melhoria contínua:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

46. Na minha unidade/agência conhecemos e compreendemos os nossos objetivos:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

47. Adaptamo-nos facilmente às mudanças do mercado/da conjuntura (conhecendo a concorrência e o mercado):

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

48. O sucesso da Instituição depende da elevada qualidade dos serviços prestados:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

49. As decisões importantes são realizadas por grupos e equipes:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

50. Os colaboradores sentem-se confortáveis com situações pouco comuns:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

51. A mudança é rápida e imediata:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

52. Existe a preferência pela melhoria contínua:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

53. Ter clientes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

54. Os projetos são sempre implementados na data planejada:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

55. Os funcionários consideram fácil o ajustamento a novos requisitos:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente