

Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária

Internal communication and interpersonal relations in organizational development: the case of a branch bank

Marconi Freitas da Costa¹, Biorni Matos Oliveira²

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo realizar um estudo para observar a influência que a comunicação interna e o relacionamento interpessoal exercem na gestão de pessoas para que ocorra um bom desempenho organizacional, sendo aplicado um estudo de caso na Agência General Abdon Sena do Banco Bradesco S/A, localizada no município de Paulo Afonso-BA. Para a realização desta pesquisa utilizou-se um vasto material bibliográfico e informações adquiridas através da aplicação de questionários, entrevistas pontuais e observações diretas. Pode-se constatar, com a análise, que aspectos ligados à comunicação e relações de trabalho influenciam de forma direta no desempenho organizacional da agência objeto de estudo. Conclui-se então, que a combinação da comunicação interna e das relações interpessoais com a gestão de pessoas no setor bancário resulta no bom desempenho organizacional.

Palavras-chave Comunicação Interna. Relações Interpessoais. Desempenho Organizacional.

Abstract

The present work has as objective realize a study to observe the influence that the internal communication and the interpersonal relationship exercise in the Management of people for that occur a good dismiss organization, being applied a study of case in the agency General Abdon Sena at bank Bradesco S/A, localize in the municipality in Paulo Afonso-BA. For the realization of this research utilize a vast matter bibliography and information acquirable through, the applying of questionnaire, interview punctual and observation direct. Can to verify, with the analysis, that aspect tie communication and relation of the work influence of form direct in the performance organization, of that agency object of study. Conclude then,

¹ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE; Professor do Curso de Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI; Rua Cícero Eduardo, S/N, Bairro Junco – Picos-Piauí, Brasil CEP: 64600-000; E-mail: marconi.costa@ufpi.edu.br

² Graduado em Administração pela Faculdade Sete de Setembro – FASETE; Rua Vereador José Moreira, 1000, Centro – Paulo Afonso-Bahia, Brasil CEP: 48601-180; E-mail: epa.fasete@gmail.com

that the comternation of internal communication and the interpersonal relations with the management of people in the area in the banking result in a good performace organization.

Keywords: *Internal Communication. Interpersonal Relations. Organizational Performance.*

Introdução

As organizações precisam se transformar para competir no mercado atual, as mudanças ainda são consideradas de difícil realização, exigem que os afetados por elas estejam envolvidos no processo para minimizar os problemas, e, desta forma, serem capazes de construir e gerenciar ativos físicos, explorar ativos intangíveis, dentre eles a comunicação (MINICUCCI, 1995).

Bueno (1995, p. 9) diz que “hoje, não se pode imaginar uma empresa que pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação”. Uma vez que a comunicação é de fundamental importância nas organizações atuais, as quais estão cada vez mais integradas com a gestão da informação.

Os relacionamentos entre as empresas no âmbito financeiro estão cada vez mais complexos, fazendo com que a comunicação interna e as relações interpessoais adquiram um papel relevante no que diz respeito à questão gerencial.

O avanço da ciência modificou rapidamente o estilo de vida das pessoas. A nova tecnologia da comunicação reduz distâncias e disponibiliza informações de forma muito rápida. Num mundo globalizado, os desafios enfrentados pela indústria financeira são crescentes e a complexidade das relações profissionais dificulta a gestão de pessoas.

Fazer com que os funcionários percebam a extensão e a velocidade das transformações no ambiente organizacional é uma oportunidade preciosa para a melhoria desse processo de comunicação no mundo dos negócios.

Sendo assim, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Por que se torna tão imperioso o bom relacionamento interpessoal e, por consequência, a boa utilização da comunicação interna no setor bancário?

Revisão da literatura

Comunicação interna

A Comunicação interna nas organizações é o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que

possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público (FERREIRA, 2002).

As organizações só se tornam viáveis quando possuem meios apropriados para adquirir informações a respeito de si mesmas e de seu ambiente. Seus objetivos e metas são cumpridos à medida que os processos eficientes de comunicação às impulsionam na direção do que foi previamente estabelecido. O sucesso das organizações também depende de um sistema de comunicação eficaz, tanto interna, quanto externamente. Quando a comunicação é imprecisa, ambígua e insuficiente gera a ruína de muitos funcionários (MEDEIROS, 1998).

Segundo Beraldo (1996), a integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. Assim, a comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização.

Kunsch apud Beraldo (1996, p. 8) afirma que o objetivo principal da comunicação interna é de promover a máxima integração entre a organização e seus empregados, sendo “um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”.

Para Kunsch apud Beraldo (1996, p. 10-11):

A comunicação interna de qualidade 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 das novas tecnologias; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

Sendo assim, a comunicação interna dirige-se ao público interno da organização, sobretudo seus funcionários. Buscando sempre a integração interna, seja no relacionamento com os clientes, seja na convivência ou execução das atividades laborais.

Relações interpessoais

Segundo Rocha *et al*, (2003) as relações interpessoais desenvolvem-se, obviamente, em decorrência da interação entre as pessoas. O processo de interação humana é, como se sabe, complexo e ocorre permanentemente, sob a forma de

comportamentos manifestos ou não, verbais e não verbais, como pensamentos, sentimentos, reações mentais e/ou psicocorporais.

Moscovici (1998, p. 34-36) chama a atenção sobre a importância das relações interpessoais no dia-a-dia, no seguinte relato:

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto. Essas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não intencionais, constituem o processo de interação humana, em que cada pessoa, na presença de outra, não fica indiferente a essa situação de presença estimuladora.

Conforme afirma Kanaane, (1995), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos envolvidos sendo que, captar o clima e a cultura organizacionais e atuar no sentido de adaptá-los, tanto às demandas internas quanto às externas, vem atestar o processo contínuo de desenvolvimento das organizações.

Para se alcançar bons resultados pessoais ou organizacionais, deve-se compartilhar o interesse em atingir o mais alto nível de qualidade nos serviços oferecidos, e isso se consegue através do trabalho conjunto. Daí a importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, para se manter contatos saudáveis que gerem sentimentos positivos, facilitando não só a harmonia entre as pessoas, como também a produtividade e a eficácia.

Metodologia

Foram realizadas pesquisas bibliográficas através de livros, periódicos, sites da internet, monografias e dissertações publicadas com a finalidade de fundamentar teoricamente os estudos relacionados a pesquisas no setor bancário.

No presente estudo, os dados foram coletados em uma empresa do setor financeiro, o Banco Bradesco S/A, uma agência situada no município de Paulo Afonso-BA. Foram adotados os seguintes instrumentos de levantamento de informação durante a realização da pesquisa: questionários estruturados, entrevistas pontuais e observação pessoal.

O universo da pesquisa foi composto por 11 pessoas que fazem parte do quadro profissional da agência do Bradesco, na cidade de Paulo Afonso. Devido ao universo da pesquisa ter sido bastante pequeno, optou-se por um censo, que

correspondente a 100% do universo estudado, pretendendo com isso não deixar margem de erros durante o processo de análise.

As informações obtidas pela pesquisa foram primeiramente organizadas, relacionadas, enumeradas, tabuladas, finalmente, representadas em gráficos, através do software Microsoft Excel 2003, obtendo uma melhor compreensão e interpretação das informações obtidas, conseqüentemente, possibilitando o fornecimento de respostas aos objetivos propostos.

Apresentação e análise dos resultados

Resultados da pesquisa com os funcionários da agência bancária

Análise com relação à faixa etária e o grau de instrução da organização.

Pode-se observar, através do Gráfico 1, que no universo da pesquisa, 60% da amostra corresponde a uma faixa etária de 20 a 25 anos de idade, e 40% a uma faixa etária de 26 a 30 anos de idade, sendo composta a agência por um quadro de funcionários jovens, onde dos mesmos, (Gráfico 2) 70% encontram-se cursando o nível superior e 30% já concluíram o 3º grau. Esses números retratam muito bem a política da empresa, que tem preferência na admissão de funcionários mais jovens, exigindo dos mesmos uma atualização constante, seja ela por parte do próprio banco ou um investimento pessoal.

Os meios de comunicação interna do Banco Bradesco S/A me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa? (Exemplo: Comunicado eletrônico, ordens de serviço, comunicados e notícias).

Você recebe todas as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho em sua agência?

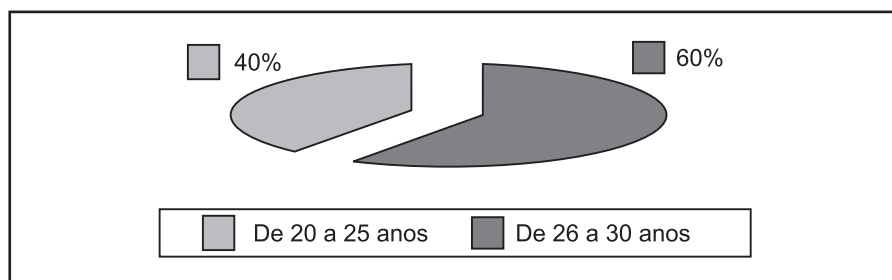


Gráfico 1 – Faixa etária do universo da pesquisa.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006.

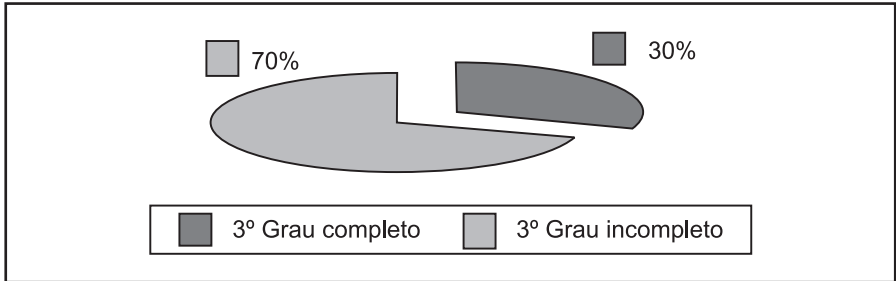


Gráfico 2 – Grau de instrução do universo da pesquisa.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006.

No Gráfico 3, a resposta foi quase que unânime, com 90% dos funcionários respondendo que em nível macro o banco sempre utiliza os seus meios de comunicação interna (Comunicado eletrônico, ordens de serviço, comunicados e notícias) da melhor maneira, verificando-se que os empregados, de modo geral, sentem-se bem informados sobre o que se passa dentro da empresa. Mas, em contrapartida, as opiniões são divergentes quando se trata das informações que lhes são necessárias à realização do trabalho em sua agência, evidenciada no Gráfico 4.

Na sua unidade as pessoas sentem-se à vontade para opinar / sugerir críticas e melhorias?

Na sua unidade ocorrem reuniões suficientes para que se possa trocar ideias e dar sugestões?

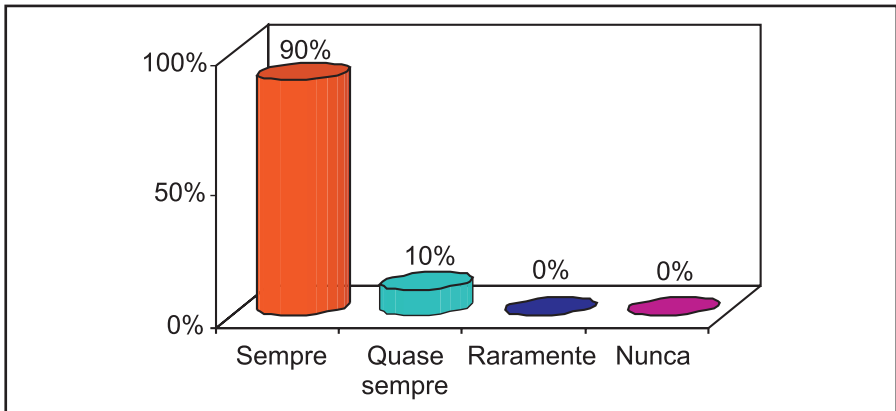


Gráfico 3 – Acesso aos meios de comunicação interna.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006.

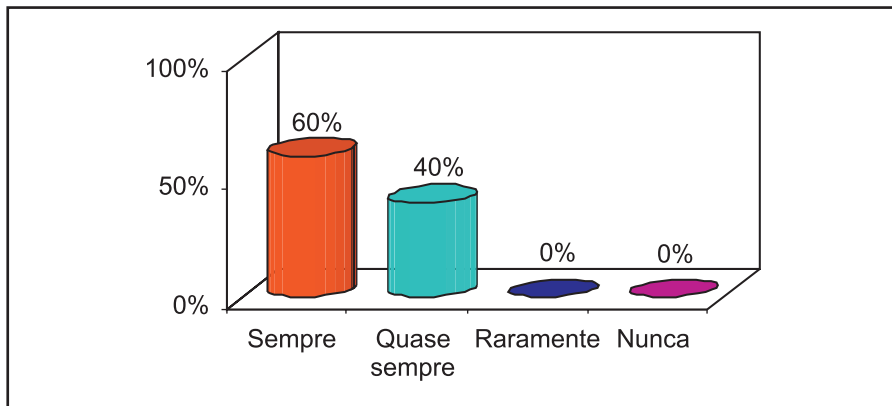


Gráfico 4 – Acesso às informações para realização de um bom trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006.

Com base no Gráfico 5 e 6, observa-se que ocorrem alguns problemas em nível de agência, referente à comunicação, onde:

- 20% dos empregados não ficam a vontade para opinar/sugerir críticas e melhorias;
- 30% carecem de mais reuniões para trocar ideias e dar sugestões, como verificado no Gráfico 6.

Sabe-se que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências, e à participação de todos os níveis. E isto só é possível mediante o envolvimento do público interno, a partir do momento em que ele seja informado sobre as decisões tomadas e objetivos estabelecidos, e que sejam ouvidas suas ansiedades e sugestões (BERALDO, 1996).

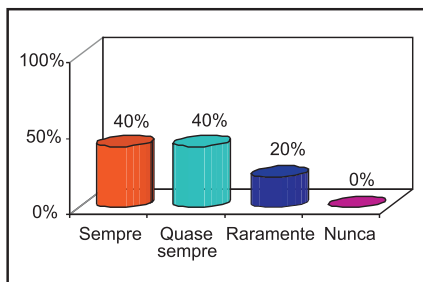


Gráfico 5 – Grau de abertura para opiniões, críticas e melhorias.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006.

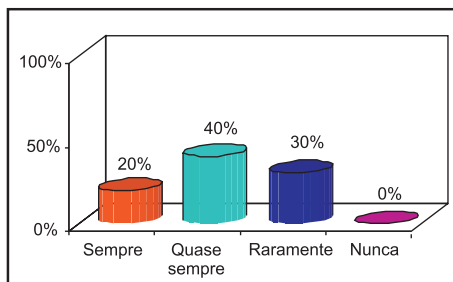


Gráfico 6 – Frequência de reuniões.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006.

É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização e estejam bem informados. Desta forma, todos se sentem parte do empreendimento, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas. Sendo assim, os gráficos acima relatam fatores de avaliação negativa na comunicação interna da agência objeto de estudo, além disso, diverge da política de recursos humanos do banco Bradesco.

Como é a relação entre você e o seu chefe imediato?

Você tem um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho?

De acordo com o Gráfico 7, a relação entre os subordinados e a chefia ocorre de maneira satisfatória, demonstrada nos percentuais: 50% Boa, 40% Ótima e 10% Excelente.

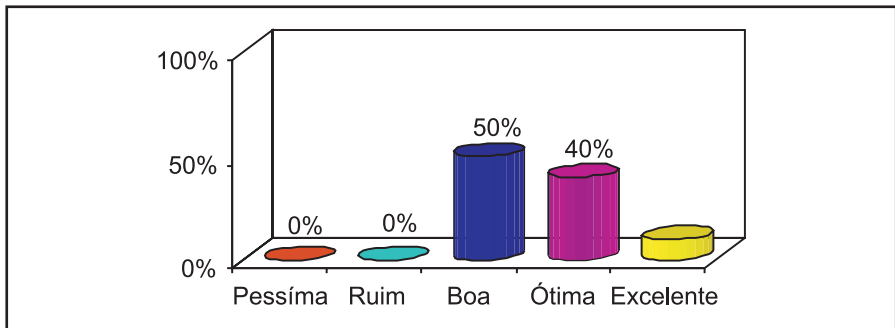


Gráfico 7 – A relação entre subordinados e chefia.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006.

No Gráfico 8, evidencia-se o alto índice de satisfação no relacionamento entre os colegas de trabalho, totalizando um percentual de 90%. A arte do relacionamento é, em grande parte, a habilidade de gerenciar sentimentos em outras pessoas. Consiste no alicerce de sustentação da popularidade, da liderança e da eficiência interpessoal. Pessoas integradas conseguem fazer cada membro da equipe transcender sua capacidade individual (SHINYASHIKI, 2000)..

Estes resultados demonstram um processo de interação humana no ambiente de trabalho, refletindo um bom relacionamento interpessoal, facilitando a harmonia entre as pessoas, a produtividade e a eficácia.

Qual o nível de estresse percebido por você no ambiente de trabalho?

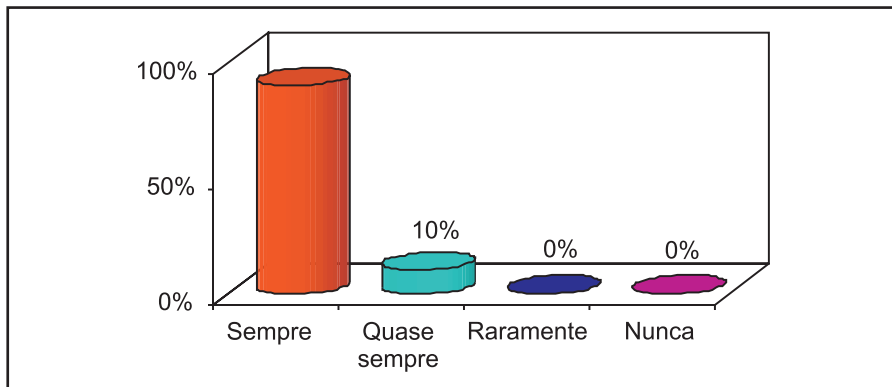


Gráfico 8 – Relacionamento Interpessoal.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006.

No Gráfico 9 é visível a variação relacionada ao nível de estresse vivenciado pelos funcionários, onde:

- 20% consideram baixo;
- 50% consideram moderado;
- 30% consideram alto.

Desta forma, podemos observar que em virtude de se trabalhar em uma instituição financeira, onde a movimentação com dinheiro, o grande fluxo de atendimento ao público e as cobranças por parte do próprio banco, acarretam um elevado grau de responsabilidade aos colaboradores, que por sua vez reagem de maneira diferenciada.

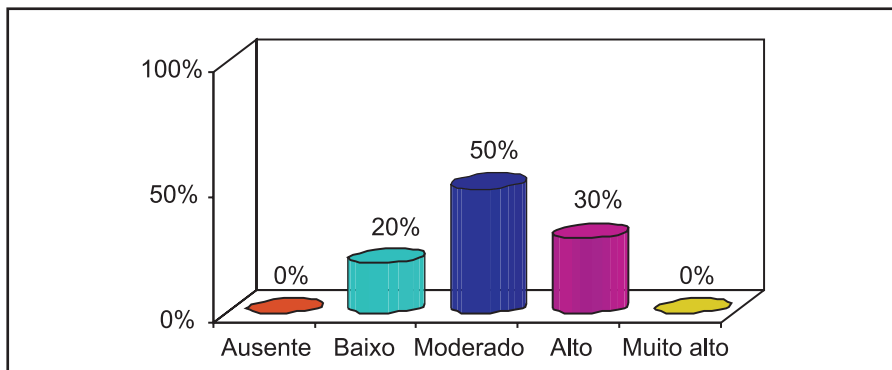


Gráfico 9 – Nível de estresse no ambiente de trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006.

Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?

Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

O Gráfico 10 demonstra um leve grau de insatisfação por parte dos colaboradores, representado com um percentual de 30%, alegando que raramente tem o seu trabalho reconhecido. Porém, observa-se uma variação positiva entre 60%, afirmando que quase sempre são reconhecidos e 10% sempre.

No Gráfico 11, 90% dos funcionários respondem positivamente, evidenciando o desejo de crescimento profissional na organização e 10% responderam negativamente, demonstrando uma possível acomodação.

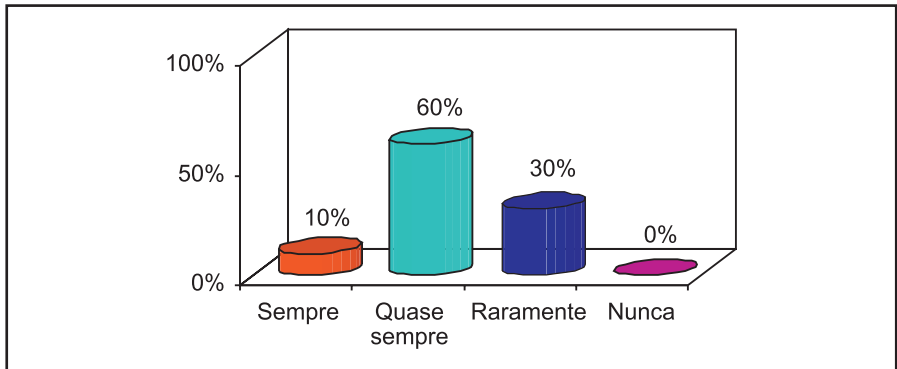


Gráfico 10 – Grau de reconhecimento no trabalho.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006.

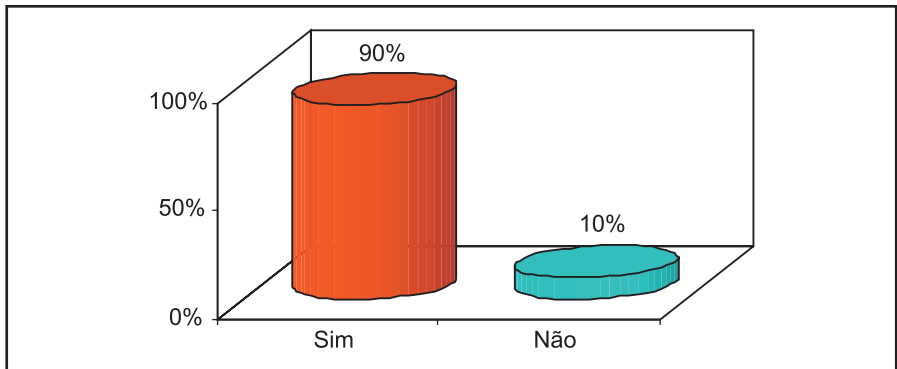


Gráfico 11 – Perspectiva de crescimento ou insatisfação.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006.

Os questionamentos dos dois gráficos acima citados são diretamente proporcionais, pois, para que haja crescimento profissional do funcionário na organização Bradesco, é necessário que além de um bom desempenho profissional exista o reconhecimento por parte dos seus superiores.

Em relação ao clima no ambiente de trabalho (relações interpessoais, satisfação no trabalho etc...), como você classificaria o seu nível de satisfação no trabalho?

Segundo Bergamini e Coda (1997) a satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas. Baseado na pesquisa de satisfação no ambiente de trabalho (Clima Organizacional), relatado no Gráfico 12, conclui-se que o índice de satisfação dos funcionários acima de 60%, pode ser considerado bom.

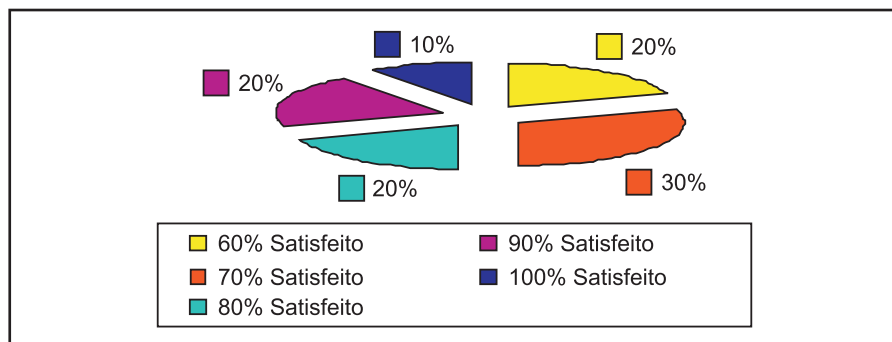


Gráfico 12 – Grau de satisfação no ambiente de trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em março de 2006 .

Discussão dos resultados da pesquisa

Com base nos resultados obtidos através da pesquisa foi possível verificar que o desempenho organizacional revela-se bastante positivo no que se refere à comunicação interna e o relacionamento interpessoal segundo a percepção dos funcionários da agência General Abdon Sena.

No entanto, na análise global dos fatores, pode-se constatar que a comunicação interna na agência merece uma atenção mais intensiva por parte da gerência. A chefia precisa desenvolver sua capacidade de sintonizar o canal de comunicação entre dirigente e colaborador, favorecendo a troca de ideias e opiniões. Esta é uma prática que precisa ser estimulada, considerando-se que foi a variável que apontou o menor índice de concordância.

Os empregados demonstram satisfação em pertencer ao seu quadro funcional, porém almejam crescimento e desenvolvimento profissional, sendo quase sempre reconhecidos pelo seu desempenho. Tendo em vista que o Bradesco é uma empresa de carreira fechada, isto é, o ingresso dá-se nos níveis iniciais, toda e qualquer vaga disponível é preenchida com o aproveitamento do próprio quadro funcional.

O trabalho bancário expõe o indivíduo a pressões de várias ordens como o conteúdo das tarefas, o grau de flexibilidade da ação do trabalhador, a pressão em relação à produção, entre outras, estas condições sugerem a incidência do estresse. Na agência objeto de estudo, o aumento do ritmo de trabalho no período de grande movimento (dias de pico) intensifica o aparecimento do estresse, porém, esses súbitos períodos são seguidos de um retorno ao estado de serenidade, ou seja, não influencia o clima organizacional.

Os funcionários verbalizam que a relação com os colegas é satisfatória, refletindo a existência de um bom relacionamento interpessoal dentro da agência. Também de forma satisfatória, é evidenciado o relacionamento com a chefia.

De modo geral, existe um clima de satisfação no ambiente de trabalho, e este nível de satisfação (clima organizacional) está relacionado a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, bem como a um ambiente organizacional no qual predominam o apoio mútuo e as boas relações de trabalho.

Conclusões

A combinação da comunicação interna e das relações interpessoais com a gestão de pessoas resulta no bom desempenho organizacional. Para que uma organização alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los, queiram e possam fazê-lo. O “querer fazer” pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos, e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

Para que haja uma comunicação eficaz no setor bancário é necessário ter um bom relacionamento interpessoal, e para isso é preciso saber identificar e respeitar aptidões, conhecimentos e experiências de cada membro da equipe, levando em consideração que geralmente esses fatores se distribuem de forma desigual, devido às diferenças de antecedentes, treinamento, talentos e acesso a recursos.

É preciso considerar os funcionários como sendo fonte vital de informação para evitar o baixo nível no desempenho organizacional. Portanto, é preciso estabelecer alternativas que os incentivem a contribuir para a melhoria desse desempenho. Sendo assim, o administrador deve estar aberto a receber críticas e sugestões dos seus funcionários, dando o tratamento e/ou encaminhamento adequado para aquelas situações que não puderem ser tratadas no âmbito da própria agência.

As organizações se constituem numa rede de relações tecidas por indivíduos dotados de ideias, necessidades e sentimentos que estão, a todo o tempo, presentes nas interações sociais, refletindo como estes indivíduos percebem e vivenciam a realidade.

Referências

- BERALDO, Cristina E. A. *Trabalho de monografia: comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança*. São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: 30 abr. 2006.
- BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto. *Motivação e liderança nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BUENO, Wilson. *Comunicação e interatividade: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do século XXI*. Amparo, SP: Comtexto Comunicação e Pesquisa/Unimed, 1995.
- FERREIRA, D. D. S. *Comunicação interna eficaz: um desafio para as organizações*. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.estacio.br>>. Acesso em: 30 abr. 2006.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MEDEIROS, João Bosco. *Redação empresarial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. 8. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1998.
- ROCHA F. E. C. et al. Mapeamento das relações interpessoais em três assentamentos de reforma agrária de Unaí, MG. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, Brasília, DF, v. 20, n. 2, p. 305-323, maio/ago. 2003. Disponível em: <http://atlas.sct.embrapa.br/pdf/cct/v20/v20n2_04.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2006.
- SHINYASHIKI, Roberto. *Revolução dos campeões*. 46. ed. São Paulo: Gente, 1995.

Recebimento em: 01/08/2010

Aprovação em: 10/12/2010