

Otimização da comunicação interna e uso das TIC's em um banco: a ótica dos colaboradores

Optimization of internal communication and use of ICT's in a bank: employees' viewpoint

Samantha Rodrigues Barbosa Grossi^a, Helga Cristina Hedler^b, Eda Castro Lucas^c, Nicolas Caballero Lois^d

^a sam.r.grossi@gmail.com

^b helgachedler@gmail.com

^c edalucas@gmail.com

^d nicolascaballerois@gmail.com

Resumo: Essa pesquisa teve como objetivo compreender o estado atual da abordagem da gestão do conhecimento no setor público, utilizando uma análise bibliométrica. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma busca na base de dados Scopus, inserindo os termos "knowledge management" e "public administration", bem como "knowledge management" e "public administration" e "society", com um intervalo de tempo entre 2002 e 2022. Inicialmente, foram encontrados 376 documentos com esses termos. Após aplicar cinco filtros - limitando a seleção a artigos científicos relacionados ao tema, com citações diferentes de zero, inOrdinatio maior que zero e com o intervalo de tempo especificado -, obtivemos uma amostragem final de 18 artigos relevantes para o exame. Os resultados principais indicam a necessidade da gestão do conhecimento no setor público, tanto para promover práticas quanto para otimizar os processos existentes.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Administração pública, Bibliometria.

Abstract: This research aimed to understand the current state of the knowledge management approach in the public sector, using a bibliometric analysis. To achieve this objective, a search was carried out in the Scopus database, inserting the terms "knowledge management" and "public administration", as well as "knowledge management" and "public administration" and "society", with a time interval between 2002 and 2022. Initially, 376 documents were found with these terms. After applying five filters - limiting the selection to scientific articles related to the topic, with non-zero citations, inOrdinatio greater than zero and with the specified time interval -, we obtained a final sample of 18 articles relevant to the exam. The main results indicate the need for knowledge management in the public sector, both to promote practices and to optimize existing processes.

Keywords: Knowledge Management. Public administration. Bibliometrics.

1. Introdução

O estudo da comunicação organizacional é vital em empresas complexas, caracterizadas por grande departamentalização, muitos processos, e colaboradores em diversos níveis hierárquicos e localizações geográficas. Apesar do volume significativo de publicações sobre comunicação organizacional, barreiras comunicacionais e instituições financeiras, ainda há espaço para

explorar a inter-relação entre essas temáticas.

Nos últimos anos, o setor bancário aportou investimentos superando R\$34 bilhões em 2023, segundo a Pesquisa FEBRABAM de Tecnologia Bancária (Deloitte, 2023). Um desafio gerencial emergente é evitar a perda de capital intelectual, especialmente da geração digital, que se comunica de forma rápida e direta através das Tecnologias da Informação e Comunicação

(TICs) (Kunsch, 2012; Scrofernenker & Oliveira, 2018). As organizações precisam interagir efetivamente com seus colaboradores, que são cada vez mais exigentes e ativos nas suas reivindicações e questionamentos (Bueno, 2014).

As instituições financeiras estão cada vez mais abertas a estudos que favoreçam o uso e desenvolvimento de novas práticas sobre gestão, comunicação, inteligência competitiva, gestão da informação, dentre outros (Carvalho et al., 2018; Machado & Streit, 2018). Mesmo considerando a multiplicidade de canais, eles por si só não garantem a eficiência na comunicação se os colaboradores não compreenderem a finalidade de cada um (Garcia, 2013).

O estudo das barreiras e facilitadores no processo de comunicação organizacional em instituições financeiras é crucial para apoiar gestores na melhoria da comunicação interna. Esse estudo visa desburocratizar o fluxo de informações, tornando o acesso mais intuitivo. Focado nos diversos fluxos comunicacionais (verticais e horizontais) e nos diferentes níveis hierárquicos, o objetivo é identificar as barreiras e facilitadores na comunicação organizacional de um banco, segundo a perspectiva dos colaboradores internos. A pesquisa também analisa as tecnologias de informação e comunicação usadas na divulgação de produtos e serviços aos funcionários das agências bancárias.

Em suas abordagens conceituais, a comunicação pode ser percebida ora como meio, ora como processo de interação, como função e como fonte de superioridade (Scroferneker, 2017). O comportamento organizacional nas empresas foi totalmente alterado e a comunicação corporativa passou a ser considerada como algo fundamental e como área estratégica (Kunsch, 2018). A comunicação é a matriz das atividades humanas e passa a ser vista, não mais como um processo estático e linear, mas como um processo dinâmico e complexo, no qual os sujeitos são, simultaneamente, emissores e receptores em interação contínua (Sousa, 2006).

A Comunicação Organizacional atualmente se divide em duas frentes: a comunicação interna, direcionada aos públicos e intervenientes internos no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da organização; e a comunicação externa, voltada aos públicos externos (Neiva, 2018). Os fluxos de informação, que podem ser verticais (da alta direção aos níveis operacionais e vice-versa) ou horizontais (entre níveis semelhantes), determinam como as

mensagens são disseminadas dentro da organização. A massificação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) nos contextos sociais contemporâneos tem maximizado os processos de produção e disseminação de informação em diversos campos. A TIC é considerada um grande propulsor das mudanças informacionais tanto na perspectiva do excesso da produção da informação como também de seu papel como ferramenta que possibilitou melhores práticas e melhores resultados nos processos de busca, seleção, tratamento, armazenamento, disseminação e uso da informação (Porter & Millar, 2009).

No âmbito da globalização, a comunicação organizacional gera e administra o fenômeno comunicacional (interno/externo), e isso propicia a relação entre o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (colaboradores internos e sociedade) (Kunsch, 2003; Clemen, 2005). Comunicação Organizacional Integrada é entendida como as ações efetivas de cada modalidade em simetria e que compõem o mix comunicacional, cuja força em cadeia, as particularidades e a sintonia fundamentam a política comunicacional (Kunsch, 2003). Comunicação integrada é aquela que, respeitando as características e protocolos específicos de cada público (clientes, investidores, público interno, formadores de opinião e opinião pública), se subordina a um único processo (Clemen, 2005).

A comunicação organizacional fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade (Kunsch, 2003). Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, mercadológica, interna e a comunicação administrativa. Nenhum público é tão criativo na geração de boatos nem tão sensível aos seus efeitos quanto o público interno da organização (Clemen, 2005).

A comunicação ocorre tanto por meio de redes formais (documentos oficiais), quanto informais, relacionados às pessoas (Kunsch, 2003). Entretanto, muitas vezes dá espaço para a comunicação informal, especialmente quando deixa lacunas da sua proposta de comunicação ou diálogo, isso posto, tanto a comunicação formal quanto a comunicação informal são essenciais à organização. Como as redes formais são insuficientes para atender às necessidades de comunicação dos membros da organização, as redes informais atuam como o meio principal

para rumores e informações factuais (Bowditch & Bueno, 2011).

A *confidential gossip* é uma subcategoria distinta de fofoca e possui implicações específicas para a constituição das comunicações nas organizações (Fan et al., 2021). Organizacionalmente, está ligada à "rede de comunicação informal" (Noon & Delbridge, 1993, p. 23). Entretanto, a fofoca afeta e é afetada por processos organizacionais formais (Mills, 2010). Isso não significa que não seja uma prática informal, visto que a organização formal e informal não são domínios separados (Diefenbach & Sillince, 2011). É possível então que a fofoca possa ter um papel na constituição da organização formal e também informal.

A chamada *rádio corredor* é um exemplo de rede informal e não estruturada, fundamentada nas relações interpessoais espontâneas, ao invés de estruturada em organogramas (McShane & Glinow, 2014). Esse instrumento informal proporciona alguns benefícios: (i) os colaboradores confiam nela; (ii) é o canal principal por meio do qual as histórias e os símbolos da cultura organizacional são comunicados; e (iii) promove interação social e tende a aliviar a ansiedade. Em contrapartida, as mensagens difundidas pela rádio corredor podem ter distorções e causar estresse, ou seja, pode aumentar a ansiedade, ao invés de diminuí-la. Além disso, os colaboradores têm uma visão negativa da organização quando seus líderes são mais lentos do que a rádio corredor.

Quando se trata de emoções, o indivíduo pode interpretar a mesma mensagem de uma forma, caso esteja aborrecido ou distraído, e de outra, cada um esteja feliz (Robbins, Judge & Sobral, 2010). Os estados emocionais mais extremos, como a euforia ou depressão, oferecem maior probabilidade de impedir a comunicação eficaz. Nessas circunstâncias, tendemos a abandonar a racionalidade e objetividade para dar lugar apenas às emoções. Crivelaro e Takamori (2005 p. 72) abordando as barreiras à comunicação, destacam: "Falta de atenção; preconceitos; negativismo; ataques pessoais; falar em demasia; uso de palavras difíceis; parcialidade; paciência; equilíbrio e controle; senso de humor; entre outros. Ou ainda "Barreiras são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam". São ruídos que prejudicam a eficácia comunicativa (Kunsch, 2003, p. 74)

2. Método

A pesquisa é de natureza qualitativa, de cunho exploratório e descritivo (Triviños, 2008). Realizou-se na primeira fase a aplicação de entrevistas a gestores do nível estratégico/tático, e na segunda fase a aplicação de um grupo focal com profissionais que trabalham diretamente com o processo de comunicação interna e atendimento em nível de execução/operacional. O processo de comunicação interna é definido normativamente como "ato restrito à veiculação interna, utilizado para solicitar ou divulgar informações, dar prosseguimento ou solução a assuntos administrativos, estratégicos ou operacionais" (Grossi, 2020, p. 60). A divulgação das informações de interesse do público interno é realizada por meio dos veículos oficiais de Comunicação Interna, para os quais são alocados recursos humanos, materiais e financeiros.

2.1 População-alvo e critérios de seleção

A Superintendência Nacional de Clientes de Varejo é a unidade responsável pela definição das estratégias de clientes, por meio das diretrizes estratégicas para produtos e serviços aderentes. Essa área realiza a validação de conteúdo de comunicação e marketing para os clientes do segmento de varejo e a interlocução com a área de marketing para curadoria de conteúdo, realização de ações de abordagem e comunicação. É composta por quatro Gerências Nacionais: (i) Estratégia de Clientes de Média e Alta Renda; (ii) Estratégia de Clientes Renda Básica; (iii) Estratégia de Clientes Micro e Pequena Empresa; e (iv) Gerência Nacional CRM. Pela característica ampla de sua atuação no varejo, a rede de agências sediadas no território nacional é afetada por suas decisões negociais. Não obstante, é usual o seu acionamento pelos mais diversos canais, sejam oficiais ou não, formais e informais. Nesse sentido, promoveu-se a seleção dos participantes considerando 36 colaboradores envolvidos diretamente no processo de comunicação interna, dentre ocupantes de funções de gestão e de carreira técnica, conforme Quadro 1.

Com isso, a seleção dos participantes da primeira etapa foi determinada segundo a estratégia de amostragem aleatória simples, utilizando-se a técnica de números aleatórios (Ackoff, 1975, Berg, 2001). A população é formada pelo total de empregados responsáveis

Quadro 1. Participantes da pesquisa

Níveis Hierárquicos	Gerencial Estratégico 1 (GE1)	Gerencial Estratégico 2 (GE2)	Técnico Estratégico (TE)
Participantes	2 ocupantes de função gerencial de alto nível	2 ocupantes de função gerencial de médio nível	5 ocupantes de função técnica operacional.
Critérios de Seleção	Maiores níveis hierárquicos na área objeto de pesquisa.	Relevância de interrelacionamento e comunicação com a rede de agências nacional.	Representantes da Área Estratégica, notadamente envolvidos no processo de comunicação organizacional.
Total: 9 participantes			

Fonte: Adaptado de Pagani *et al.* (2017).

pela comunicação das estratégias (N=36), o percentual mínimo definido foi de 99%, com erro amostral em 5%, e nível de confiança de 90%, índice recomendado para as Ciências Sociais. A amostra calculada foi de nove pessoas, representando 25% da população total.

2.2 Instrumentos e procedimentos de coleta dos dados

Entrevista

Antes da aplicação das entrevistas foi realizada a validação semântica e a pré-aplicação do roteiro da entrevista. A coleta de dados se deu durante o mês de agosto de 2020. Foram aplicados dois tipos de entrevista semiestruturada a partir de roteiros pré-determinados, e perguntas de *follow-up*, que poderiam abordar assuntos correlatos não antevistos no *script* da entrevista (Abreu *et al.*, 2009). As entrevistas foram gravadas e tiveram a duração aproximada de uma hora.

As questões norteadoras enfocaram o desempenho da Comunicação Organizacional, enfatizando: (i) *dimensão instrumental*: que trata da operacionalização e da eficácia dos indivíduos nas organizações; (ii) *dimensão estratégica*: que trata da adaptação ao ambiente por meio da delineação de estratégias apropriadas para alcançar objetivos, ao longo dos tempos e tendências, inclusive tecnológicas); e, (iii) *dimensão humana*: que trata das relações que são construídas e reconstruídas no dia-a-dia das organizações. Essas categorias foram construídas dedutivamente a partir de Neiva (2018), que sintetiza as dimensões da comunicação organizacional, incluíram ainda as pesquisas de Kunsch (2002; 2003; 2010; 2018).

Grupo focal *on-line*

Primeiramente foi realizado contato

telefônico com os gestores das áreas para explicar sobre o trabalho e o procedimento de coleta de dados, solicitando que fosse autorizado a participação de 5 (cinco) empregados que trabalhassem diretamente com o processo de comunicação das estratégias de varejo na unidade, solicitação formalizada posteriormente. Na sequência, foi agendada uma sala virtual de reunião e enviado por e-mail o convite aos participantes selecionados, a fim de confirmar disponibilidade de participação quanto a data e horário de realização da atividade.

O grupo focal *on-line* foi realizado na sede de uma instituição financeira nacional, nela encontram-se áreas estratégicas e táticas, bem como o seu Conselho Diretor e a Presidência. Utilizou-se a ferramenta Microsoft Teams, com gravação dos áudios que tiveram duração média de 1 hora e 30 minutos. A composição do grupo focal contou com um Moderador, um Observador e cinco participantes (Trad, 2009; Kitzinger, 2000; Morgan, 1997).

O ambiente virtual traz como uma de suas vantagens a comodidade, por dispensar o deslocamento dos participantes. Ainda propiciam ganho em espontaneidade pela situação familiar deste modo de interação, uma vez que os participantes notadamente já possuem habilidade com as TIC's empregadas (Sweet & Walkowski, 2000; Walston & Lissitz, 2000). O número de participantes dos grupos focais *on-line*, não difere significativamente dos grupos focais presenciais, manteve-se uma média entre 6 a 12 pessoas, seguindo as recomendações de Gomes e Barbosa (1999) e Backes *et al.* (2011).

2.3 Procedimento de análise

Utilizou-se a análise de conteúdo, que é a expressão mais comumente utilizada para representar o tratamento de dados em uma pesquisa qualitativa (Minayo, 2010; Creswell, 2007;

Teixeira, 2003). Realizaram-se os seguintes passos: (i) Organizar e preparar; (ii) Leitura integral de dados; (iii) Análise com processo de codificação; (iv) Descrição; (v) Representação; (vi) Interpretação (Creswell, 2007).

O passo final envolveu a interpretação e o levantamento das lições aprendidas, que podem ser o resultado da interpretação pessoal do pesquisador; expressando o entendimento individual a partir de sua própria cultura, história e experiências. Também por meio da comparação das informações extraídas na pesquisa com as obtidas na literatura. Assim, pode-se avaliar as novas perspectivas para o problema sob investigação, confrontando os resultados obtidos com a teoria suporte (Vergara, 2011). A análise envolveu a transcrição das entrevistas e do grupo focal *on-line* e o uso do software Iramuteq.

3. Resultados e Discussão

A partir do processamento do corpus textual produziram-se 13.926 ocorrências de palavras em nove textos. Foram encontradas 2.289 formas, sendo 53,12% de formas únicas, ou seja, 1.216 hápax. A análise de Classificação Hierárquica Descendente, apresentou um gráfico de dendrograma com cinco classes advindas das

partições do conteúdo (Figura 1). Conforme demonstrado na Figura 2 as classes agregaram os temas emergentes. Cada tema possui pelo menos duas frequências, conforme recomenda Bardin (2006). Para cada categoria foi atribuído um nome que abrangesse os temas elencados. Portanto, os temas e categorias surgiram de uma compreensão conjunta da análise proporcionada pelo software Iramuteq e pela análise dedutiva baseada na literatura e sobre o material coletado.

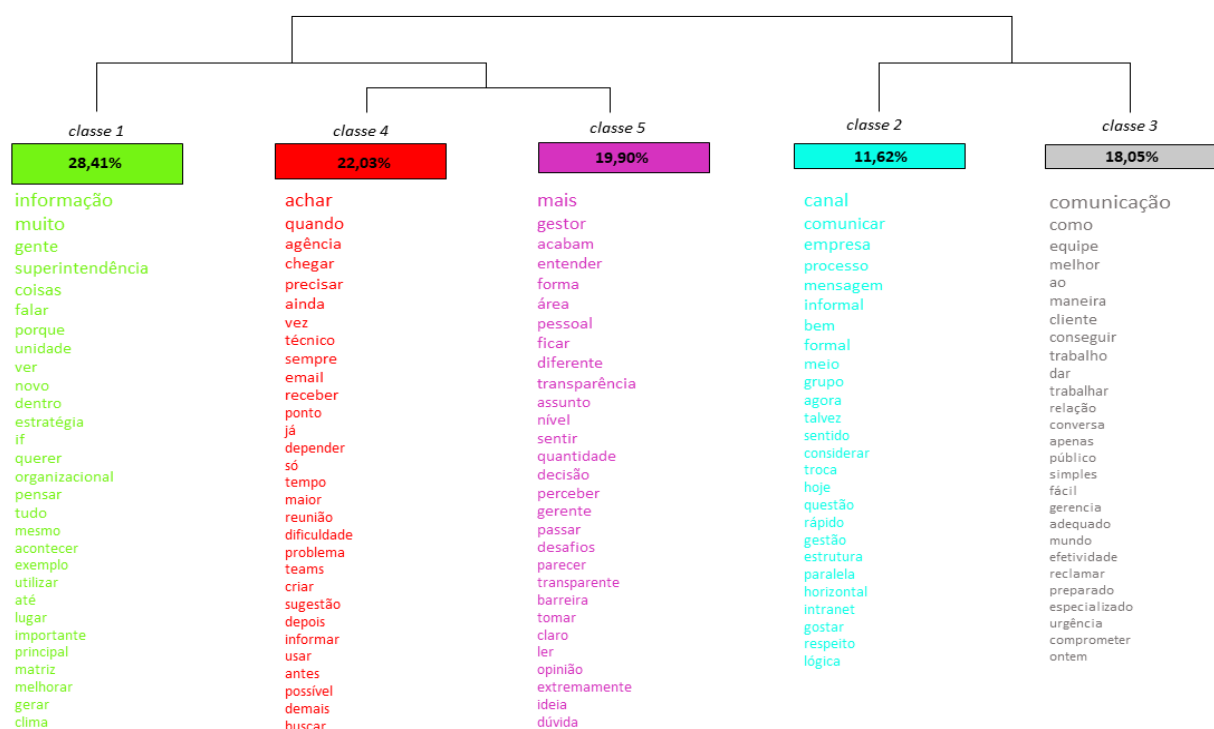
A ordem das categorias não concebe hierarquia de uma em relação à outra, baseando-se apenas em critério de melhor organização do texto e fluidez de leitura. Na Figura 3 é possível visualizar as Classes e os Temas.

Classe 1: diagnóstico

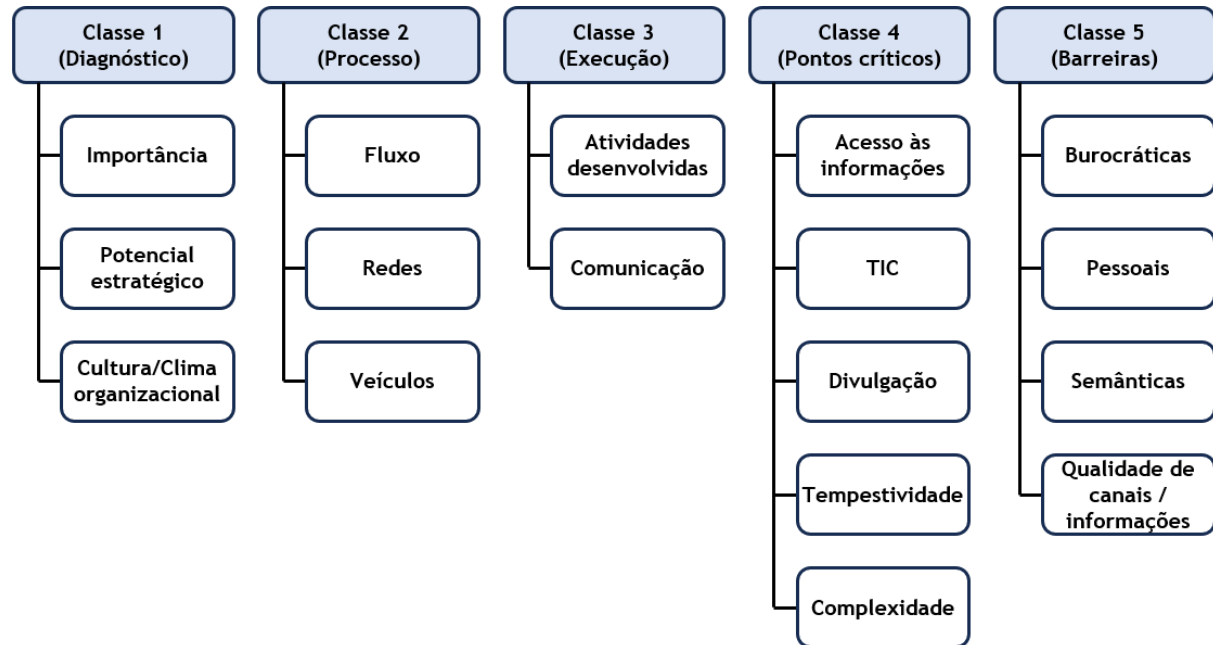
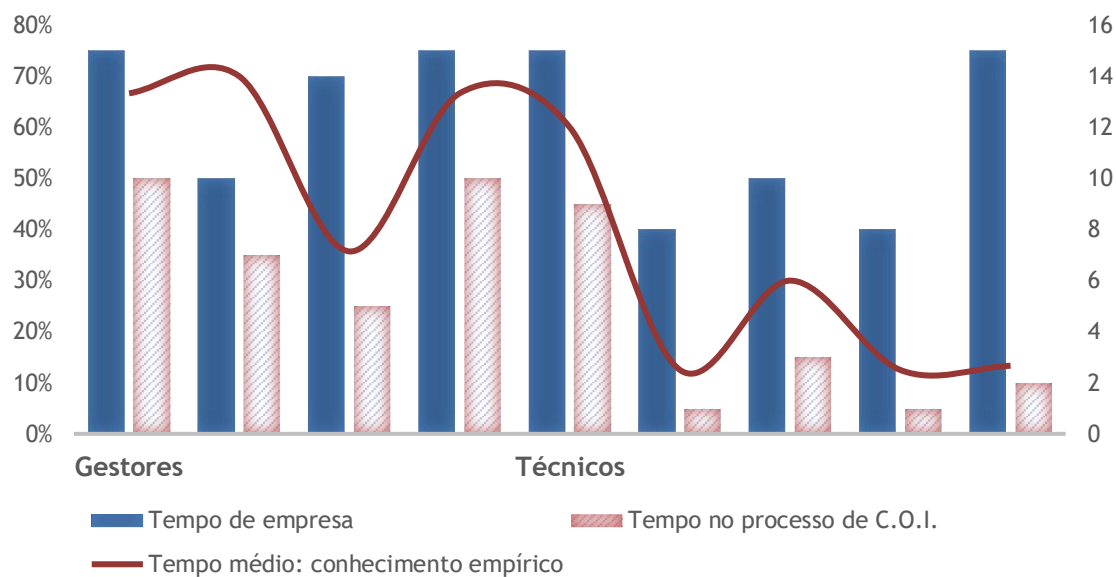
Representa as percepções dos participantes com relação ao processo de Comunicação Organizacional, sob aspectos de sua importância e potencial estratégico, e de suas visões acerca de como o processo sofre e se impõe na constituição da cultura e clima organizacional.

A importância do processo de comunicação organizacional é clara tanto para os gestores de médio e alto níveis, perfilhando que sua efetividade contribui para a melhora do clima

Figura 1. Dendrograma do corpus textual



Nota: dados da pesquisa processados no software Iramuteq.

Figura 2. Categorização de resultados**Figura 4:** Conhecimento empírico do processo.

Legenda: C.O.I. - Comunicação Organizacional Interna

organizacional e maior participação dos empregados nas decisões estratégicas, podendo direcionar para uma mudança complexa da cultura do banco. O seu potencial estratégico também foi frequentemente citado, com ponderações sobre a necessidade de direcionamento claro da alta administração e disseminação ampla dos objetivos estratégicos para toda empresa, utilizando múltiplos canais para vencer a barreira da complexidade/amplitude organizacional.

Classe 1: tema Importância

Refere-se ao reconhecimento dos gestores da relevância estratégica do processo de comunicação organizacional, bem como de sua necessidade de evolução. A análise evidencia que a comunicação interna é compreendida como a transmissão de informações do banco ou de suas áreas por meio de canais/veículos internos e das lideranças para seus colaboradores. Sua importância, portanto, fica cada vez mais clara aos gestores e se impõe como prioridade

quando relacionada a eficiência e entrega ativa de resultados.

O Gestor-7 trouxe que a comunicação pode fortalecer a estratégia da empresa, pois ela é essencial para moldar a constituição da cultura da organização.

Uma vez que eu sei como meu chefe se comunica com o cliente, essa vai ser a forma como eu vou acabar me comportando. Se o tom é mais leve ou mais rígido em uma comunicação vertical, isso molda a maneira como eu vou me comunicar com os demais (Gestor 7).

Para ele, o processo de comunicação organizacional se torna ainda mais importantes na superintendência de estratégia de clientes, considerando que as agências bancárias não vislumbram as estratégias de clientes, limitando-se a apenas as estratégias de vendas de produtos.

O modelo de atendimento que a agência implementa não é definido por nós. Se a comunicação não for fluida, nós acabamos não existindo para eles. A agência acaba se autorregulando se não houver uma comunicação efetiva da superintendência. Nossa estratégia de clientes, a necessidade de comunicar a estratégia só funciona e tem valor quando conseguimos fazer essa comunicação efetiva (Gestor 7)

Classe 1: tema Potencial Estratégico

Refere-se à percepção dos participantes quanto ao uso da Comunicação Organizacional como potencial estratégico. A análise indica que os gestores apresentaram opiniões convergentes sobre o potencial estratégico balizado na comunicação eficaz, com clareza de significados e sentidos, e construção colaborativa. Os participantes entendem que vivenciam a era da informação e do conhecimento, e isto por si só, já impõe à empresa enfocar de forma mais estratégica sua comunicação interna:

Trabalhei muito tempo na área que definia o planejamento estratégico da empresa, então a gente percebia que passavam ciclos e a comunicação da estratégia não era apresentada, as pessoas não sabiam disso. A partir de 2011, começamos a difundir o planejamento estratégico e em 2014, fizemos a primeira construção de forma colaborativa dos cenários e diagnósticos do banco, com a participação de mais de 500 empregados. Foi ótimo, pois a estratégia chegou nas pessoas. A disponibilização nos sites das informações, nas salas de reuniões (...) quanto mais canais, mais as pessoas entendiam para que servia aquele plano estratégico. (Gestor 6)

As ações da empresa devem ter sentido para

as pessoas, de acordo com o Gestor 8, sendo imprescindível que encontrem no processo de comunicação as razões e justificativas para o seu posicionamento e comprometimento. A posição é ratificada pelo Técnico 4.

Há necessidade de a comunicação ser precedida de planejamento, a fim de a organização alcançar os objetivos. Temos que trabalhar para disseminação de mensagem que contenha informações claras e que façam parte do contexto da empresa e que, de alguma forma, faça sentido para os seus públicos. (Gestor 8)

Se eu soubesse de tudo, me sentiria mais informada. A alteração de rumos, por exemplo, é justificada de maneira estratégica, mas não chega completa a mim. Os pontos dos gestores deveriam ser apresentados para o clima ser maior. Não me sinto manipulada, mas acho que há filtros nas informações que impedem que saibamos tudo que acontece nos bastidores. Tem transparência e clareza no que decidem comunicar, mas preferem não comunicar muitas coisas. Talvez os gestores não saibam o que é a comunicação transparente. Quando gestores acham que só podem comunicar quando não houver erros, não há transparência. (Técnico 4)

Classe 1: tema Cultura/Clima Organizacional

Esse tema teve uma alta frequência de termos associados, tanto para os gestores, tanto para os demais empregados, representando, portanto, um importante ponto de atenção para comunicação organizacional interna do banco. A cultura organizacional pode ser entendida como um padrão de valores e crenças que auxiliam os indivíduos a entender como a organização funciona, e revelam quais são as normas dentro da organização (Deshpande & Webster, 1989; Hofstede, 1990; Deshpande, Farley & Webster, 1993; Day, 1994; Noble *et al.*, 2002). Ratifica-se que o líder tem um papel relevante no que se refere a compartilhamento de informações, resultando em uma melhor gestão do conhecimento e em melhorias do processo de inovação (Lin & McDonough, 2011). Os aspectos relacionados à cultura organizacional não representam problemas peculiares ao banco estudado.

Classe 2: processos

Refere-se ao funcionamento da comunicação organizacional interna com base nos elementos que a constituem: fluxos; redes e veículos. Essa classe permitiu comparar as atividades de comunicação organizacional interna realizadas no

banco com elementos que a compõem.

Classe 2: tema Fluxos

A comunicação no interior das organizações se opera por meio de fluxos, que podem ser divididos em quatro tipos aqui nomeados: descendente, ascendente, horizontal e transversal (Curvello, 2012). Se antes se pensava que a comunicação interna possuía apenas fluxos descendentes (da liderança para os colaboradores) e horizontais (entre pares), ambos fortemente hierarquizados, hoje cresce a percepção de que as empresas adotam fluxos diferenciados, como o ascendente e o transversal. Os entrevistados relataram que é fundamental dar voz e amplitude à participação dos técnicos no processo de comunicação, uma vez que há impactos diretos em suas cooperações e motivações. Contudo, apontam que ainda há resistência na empresa quanto a construção de comunicações mais coletivas e dificuldades em razão da complexidade organizacional.

[...] a gente não encontrou o tom de comunicação, qual a melhor forma de se comunicar. Sinto que comunicamos decisões e - muitas vezes - são explicadas pela metade, meias verdades são ditas e a informação não é acessível a todo mundo, embora falemos que as portas estão abertas para qualquer dúvida. Na prática, isso acaba não acontecendo. (Gestor 8)

As conversas entre os funcionários possibilitariam a união de ideias, a proposta de sugestões. Depende do âmbito da comunicação, como fenômeno, todos opinariam, mas como processo, numa empresa como tantos funcionários não funcionaria. (Técnico 2)

A comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelo conjunto de conteúdos e instrumentos de comunicação, os quais podem envolver, designadamente: normas; métodos; processos; programas; planos; e, projetos, que são veiculados através de canais e fluxos que envolvem níveis da estrutura hierárquica (Rego, 1986).

Classe 2: tema Redes

Consiste na percepção das relações entre as redes formais e informais de comunicação na Instituição Financeira. O entendimento dos pesquisadores é que as duas redes, se bem utilizadas, podem unir potenciais para a comunicação estratégica. Confirmou-se o entendimento inicial dos pesquisadores de que a comunicação informal atua como uma barreira ao uso efetivo dos

veículos formais no banco estudado.

Com o nosso ritmo, tudo tem sido feito para que se desburocratize as comunicações e ambas se tornem mais fluidas. Se na informal eu resolvo, na formal eu apenas homologo, pela exigência da empresa. O formal acaba sedimentando o que foi decidido no informal, serve para proteger quem decide. Ambas são essenciais, mas devem ser dosadas, não podendo ser muito informal, sem controle, e nem extremamente burocrático. Dependendo da situação, uma prevalece sobre a outra. (Gestor 7)

A Internet, a popularização do WhatsApp e a Pandemia do COVID-19 são mencionados como marcos de incentivo à comunicação pelas redes informais pelos gestores, estando cada dia mais presente nas organizações, segundo o Gestor 6 e o Gestor 9, podendo ter papéis mais relevantes do que os percebidos atualmente e trabalhando em prol da desburocratização dos processos. O uso das redes informais de comunicação foi uma abordagem defendida unanimemente pelos participantes, como importante para a evolução do processo comunicação organizacional.

Para mim, um dos caminhos para a efetividade da comunicação é que a comunicação seja assertiva com os grupos informais, porque a comunicação formal sendo simples, ela difunde pelos canais informais. As duas estratégias melhoram o alcance da comunicação. As redes podem trabalhar conjuntamente, sem serem sombreadas, sem o preconceito de que a comunicação informal é apenas uma rede de boatos. (Gestor 6)

Temos ainda muita formalidade nas coisas, processos que melhoraram muito com o App Microsoft Teams, mas que ainda estamos muito ligados à formalidade dentro do processo. Eu sou a favor da formalização das coisas, mas depois de uma conversa mais aberta. (Gestor 9)

Em que pese a velocidade das redes, o Gestor 7 trouxe que cabe a cada gestor ditar o ritmo em que pretende trabalhar, por redes e canais:

Eu prefiro a rede informal, o interpessoal e isso facilita a resolução de problemas, partindo do princípio que todos agem de boa-fé. Ainda que o pessoal seja diferente do profissional, mas as escolhas pessoais são decorrentes das opiniões pessoais. Eu prefiro utilizar sempre a informal, para tentar resolver, e depois homologo na rede formal. (Gestor 7)

Classe 2 - Tema Veículos de comunicação

Refere-se aos canais de comunicação utilizados e à importância da escolha em que pese a

necessidade de alcance da efetividade comunicacional. As comunicações da empresa, quando de interesse dos empregados, são sempre realizadas por meio dos veículos oficiais de Comunicação Interna, contudo, pela ampla quantidade e falta de entendimento de suas finalidades, constantemente os empregados não sabem onde obter as informações que precisam.

[...] como os canais que temos não são adequados, não consigo julgar a quantidade. Se fossem adequados eu conseguiria analisar melhor a quantidade. Temos muitos canais de comunicação, e por isso acabamos utilizando um pouco cada um. Os canais não são eficientes na minha comunicação com a rede. Com meus gestores, acho adequado, mesmo com dificuldades de percepção as vezes pela prioridade. (Gestor 8)

É preciso reconhecer que a Comunicação Organizacional não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada ou aos processos formais (Morin, 2000). No âmbito da superintendência e suas gerências afins, há divulgação prévia dessas informações, nos veículos não oficiais, mas sempre seguida de formalização posterior em veículo oficial. Por exemplo, é frequente a divulgação, por meio de *WhatsApp* e *Chat* do *Microsoft Teams*, de abertura de Processos Seletivos Internos e encadeamento da comunicação oficial da empresa.

(...) precisamos fazer as informações chegarem da maneira correta, sem interpretações. Precisamos ter muito cuidado para saber usar os canais disponíveis. Quanto mais eu aumento os canais, maior meu risco de a informação chegar de maneira inadequada. (Gestor 6)

Entende-se que toda ideia a ser comunicada tem suas particularidades, que podem ser determinantes para a escolha do conteúdo da mensagem e o impacto que se deseja atingir, influenciando na escolha dos canais de comunicação (Berlo, 1999). Assim, existem três tipos de canais: pessoais, impessoais e de referência. O último consistindo nas recomendações de outras pessoas que influenciam nas decisões.

Quando se pensa na área, fica mais fácil de procurar. Como eu já tenho algum tempo na gestão (...) eu tenho facilidade até de identificar quem é que pode me ajudar, mas não são todos os gestores que têm essa mesma facilidade. (...) porque são muitas informações, muitas origens e as vezes o mesmo assunto está dividido em mais de uma pessoa, então é bem complexo navegar nesse mundo de descobrir quem é. (Gestor 8)

Evidencia-se na fala de gestores e técnicos a

necessidade de diferente condução do processo de comunicação interna direcionado às áreas executivas do banco e para as unidades que compõem a rede de atendimento.

Quanto ao canal pra rede já tentamos alguns canais diferentes como o WhatsApp, um site com informações, mas devido à dinâmica da rede (emergencial, com cliente sentado na sua frente), a informação teria que estar disponível em alguma plataforma de alguma forma mais simples, mas ainda não achamos esse equilíbrio [...] Eu tenho dificuldade de identificar as informações relevantes pra rede. (Gestor 8)

Classe 3: Execução

Na comunicação organizacional interna, observa-se que não é centralizada, mas é normatizada. Há uma padronização de documentos oficiais, uso de canais oficiais e um direcionamento hierárquico dos fluxos de informação. Diferentes áreas, tanto estratégicas quanto táticas, possuem seus próprios processos de comunicação interna, utilizando linguagens específicas e diferentes critérios para a escolha de canais e fluxos de informação.

Mesmo na área responsável pelas definições estratégicas no que tange os clientes de varejo, não há empregados que atuam exclusivamente no processo de comunicação organizacional interna, o que compromete a centralização das comunicações da unidade, bem como a manutenção de critério e formas de abordagem. Esses fatores demonstram que ainda não há uma clareza do uso da comunicação interna como aliada para alcance dos objetivos estratégicos. Foi relatada a importância do incentivo aos treinamentos e capacitações, uma vez que ficou evidenciada a falta de especialização para estruturação e execução das tarefas, com apenas um, dos nove participantes integrantes do estudo, possui formação ou especialização na área. Contudo, quando falamos de conhecimento empírico, o tempo de envolvimento, no processo de comunicação organizacional interna, por parte dos gestores é em média, maior do que 60% de todo seu tempo de empresa, em comparação ao índice de 26% dos técnicos.

Classe 3: tema Atividades Desenvolvidas

Representam as atividades desenvolvidas pelos membros das equipes, considerando o processo de comunicação interna, as

características da distribuição das tarefas, atividades e papéis. Notou-se que a área estudada não dispõe de mapeamento do processo estruturado de comunicação interna; contudo, há clareza na divisão dos papéis da equipe. Isto foi evidenciado pelos Técnicos 1 e 4.

Trabalho propondo o que será comunicado, criou a mensagem e dependendo do público que eu vou atingir, se rede ou outra área, dependendo do assunto, tenho uma etapa de validação com os subordinados e diretoria. Proposição da mensagem, validação da mensagem e envio e disparo das mensagens. (Técnico 1)

Quando eu preciso comunicar meu processo é mais longo, saber quem é o público a ser atingido, validação de linguagem, de canal, validações necessárias, alinhamento com outras áreas, e mais uma etapa que dependendo do tipo de canal eu faço um teste anterior. Eu texto com poucas pessoas antes de mandar uma comunicação maior, ajustando de acordo com as respostas desse pequeno grupo. (Técnico 4)

No formato atual do processo, as equipes responsáveis pela comunicação (que compõem as gerências vinculadas a superintendência de estratégia de clientes de varejo), atendem também a demandas que não estão relacionados a divulgação das estratégias, seja para os clientes diretamente, seja para os empregados que compõem a rede de atendimento nas agências, e nesses casos, se restringem ao simples fornecimento de informações.

[...] às vezes perdemos um pouco do foco principal da área, nossos gestores querem ajudar outros colegas gestores de outras áreas, principalmente de produtos, não sabem dizer não [...] aí recebemos demandas que não tem haver como a nossa atuação. E sempre levam tempo. (Técnico 3)

Classe 3: tema Comunicação

Refere-se ao objetivo do que está sendo comunicado e da análise da efetividade. A comunicação passa a ter função cada vez mais importante na viabilização da estratégia organizacional de modo a torná-la mais participativa e fundamentada em conhecimentos compartilhados pelos atuais meios tecnológicos. Criar significados e compartilhar conhecimentos, respeitando as especificidades do público, são fatores reconhecidos para uma efetiva comunicação organizacional com objetivos estratégicos.

Para eleger os melhores meios, precisamos considerar as condições legais e funcionais, adaptando-se à realidade e atualidade. É necessário

pensar no destinatário da mensagem, adequando o canal a eles. Outro ponto é ouvir os empregados com disposição de mudar e enfrentar os desafios. (Técnico 1)

No processo de comunicação, entendo que só existe se o receptor entendeu a mensagem, então precisamos avaliar isso. (...) então enviar a mensagem não confirma a comunicação, o objetivo depende de uma compreensão de quem está recebendo aquela informação. A eficácia é necessária para ter a comunicação de maneira completa. A dificuldade na compreensão deve ser considerada para analisar se a comunicação foi efetivada. Por isso precisamos de ajustes e padronização (Técnico 1)

Evidencia-se que a comunicação é importante para gestores e empregados, e sua concepção estratégica ao estabelecer-se de modo simétrico e transparente, minimiza os possíveis riscos, facilitando os relacionamentos na definição e geração de valor em cada empresa (Brandão, 2018).

Classe 4: pontos críticos

Concebe as percepções dos entrevistados sobre os elementos, atualmente enfrentados, que podem ser considerados obstáculos e desafios para o desenvolvimento do processo de comunicação interna do banco. Transparece com ênfase que a cultura conservadora ainda enraizada nos comportamentos de alguns gestores, atua como um dos principais obstáculos a serem vencidos, principalmente na dificuldade de acesso às informações e filtragens das informações por parte dos gestores. Além disso, foi apontada a dificuldade ocasionada pela complexidade organizacional, trata-se de um dos maiores bancos públicos da América Latina, com capilaridade em todas as unidades federativas.

Classe 4: tema Acesso às Informações

Refere-se a fontes de informação, seus vários formatos, naturezas e conteúdo. A informatização dos procedimentos internos deveria contribuir para que informações atualizadas, confiáveis e importantes pudessem ser acessadas de forma rápida e prática, contudo, os entrevistados relataram grande complexidade nas buscas, não sabendo, por várias vezes, a forma mais fácil de obtê-las. Para tanto, recorrem com frequência a fontes pessoais internas para obter informações organizacionais.

Os entrevistados percebem a necessidade de promover maior circulação de informação e

facilitar o acesso. Refletiram sobre como podem propor melhores práticas, ou seja, demonstraram o desejo de tornar o acesso simples, para que chegue tempestivamente a todos, promovendo mais facilidade na execução das tarefas cotidianas.

Eu acho o processo tão difícil que eu procuro sempre as pessoas [...] eu acho que eu nem tentaria no sistema, porque eu tenho hábito de procurar as pessoas. Eu tenho muito acesso na matriz, então toda informação é muito fácil de ser encontrada. Se eu precisar encontrar formalmente, na resolução, talvez eu procure alguém para me dizer onde procurar. Formal é mais complicado, informal é mais fácil. Minha equipe também tem facilidade, pelos contatos pessoais, indo atrás da pessoa que saiba resolver. Fazem ligações pra agências, para as pessoas. (Gestor 9)

Conhecer os ruídos que interferem no compartilhamento de informação é fundamental, pois além de identificar os gargalos do processo, também, possibilita agir para tornar a informação mais fluída (Inomata *et al.*, 2017). Pôde-se aferir que a demora na busca por informações, decorrente da falta de conhecimento de onde obtê-las, prejudica tanto o corpo gerencial quanto o corpo técnico no tratamento das demandas diárias na organização.

Classe 4: tema TIC

Refere-se às mutações no trabalho, sucedidas pelo uso intensivo das TICs e sua influência na experiência espaço-temporal dos empregados no cotidiano do trabalho bancário. O modelo de trabalho vivenciado nos bancos modificou-se muito ao longo das últimas décadas quanto às suas formas de execução e de organização. O tradicional fluxo de papéis e documentos foi substituído por dados armazenados e manejados em sistemas eletrônicos, baseados nas TICs. A pandemia ocasionada pelo Coronavírus acelerou a transformação digital no banco, impondo adaptações aos empregados quanto aos usos de TIC para execução do trabalho de forma remota.

Eu acho que havia resistência muito grande tanto dos dirigentes quanto do time em se abrir as tendências tecnológicas. Com a pandemia, essa barreira se tornou uma oportunidade de disponibilização das informações. O maior benefício é a ampla divulgação. A ação chega na linha de frente mais rápido. (Gestor 6)

Com relação à minha adaptação desses novos meios, eu comecei resistente em relação à

tecnologia, pois a sensação é que apenas um pequeno grupo de pessoas utilizava. Quando todos começaram a ser obrigados a utilizar a tecnologia em razão da pandemia, eu comecei a descobrir recursos e abandonar as outras. Deixei de usar meios antigos e agora utilizo as ferramentas mais modernas [...] minha equipe teve assimilação muito fácil também, com total aprovação das ferramentas. (Gestor 7)

Entre os técnicos, houve referências a necessidade de ajustes quanto aos horários de trabalho remoto. Relataram que no início da pandemia, pelo uso majoritariamente de TIC, eram acionados por seus gestores a qualquer hora, muitas vezes excedendo suas jornadas de trabalho. Mas, segundo eles, já houve revisão e melhoria do processo, com a integração das informações de disponibilidade de horário de trabalho na ferramenta Microsoft Teams, que se tornou recentemente um veículo reconhecido pelo banco. Há consenso sobre as mudanças e uso de novas TIC serem irreversíveis, e enxergam isso de maneira benéfica, com adequações aos novos modelos de trabalho aplicado no mercado, esse achado corrobora entendimento de Bessi *et al.* (2015). As TIC's desempenham importante papel nessa nova configuração do trabalho, servindo tanto como suporte à comunicação e transferência de informação quanto como tecnologias relacionais, favorecendo a criação de relações interpessoais entre colegas e clientes (Bessi *et al.*, 2015).

Classe 4: tema Divulgação

Refere-se à disseminação das comunicações geradas que abordam as estratégias de clientes de varejo. A transmissão de informações com a utilização de todos os meios disponíveis para o alcance de objetivos e metas organizacionais, de forma eficiente e eficaz, foi bastante acentuada pela maioria dos entrevistados. Concluída a jornada de construção da estratégia de clientes, são gerados os enxovais que compõem a etapa de comunicação para disseminação das informações aos empregados da rede de agências. Investigando como se dá a etapa de disseminação interna, verificou-se que são gerados variados materiais, divulgados por meio de diferentes canais.

As matérias comumente geradas são: página específica no portal interno de estratégias; comunicação eletrônica (e-mail) contendo informações detalhadas da estratégia, seu público-alvo, pacote de valor e tempo de duração; e-mail marketing; lives com os empregados da

rede de agência; cartilhas explicativas; cards para envio por WhatsApp; matéria no Jornal do Banco. A principal forma de divulgação interna das estratégias é pelo e-mail corporativo, sendo utilizados também outros meios como portais internos e reuniões remotas. As estratégias, em geral, ficam disponíveis integralmente a todos os funcionários, mas algumas informações são de acesso restrito à alta direção e gestores, aspecto que é confirmado pela literatura revisada (Vidigal & Nassif, 2012).

[...] quando é assunto que não é afeto à equipe, eu avalio se é pertinente ou não compartilhar, dependendo do que esteja sendo tratado. Mas algumas informações, por questões de recomendações internas de sigilo, com cunho mais analítico e de inteligência de mercado, não fazem sentido divulgar. (Gestor 8)

Ainda que haja informação estratégica que deve ser escondida, as informações que impactam diretamente nas outras pessoas devem ser faladas [...]. Evitam-se fofocas e tabus dentro da unidade apenas por não ter sido claramente comunicada. (Técnico 3)

Classe 4: tema Tempestividade

Refere-se à necessidade de que as informações certas estejam disponíveis para as pessoas que precisam, no momento em que elas precisam, através do canal mais adequado, para que a informação chegue com o mínimo de ruído possível. Os processos de gerenciamento da comunicação devem assegurar que as informações sejam geradas, mantidas e distribuídas de maneira estruturada. Nota-se que a tempestividade oportunizada pelos empregados vai de encontro à identidade da empresa, uma vez que recorrem, por diversas vezes, ao fluxo transversal para trocar mensagens, visando adquirir informações oportunas, com superiores de outra área ou departamento.

O uso constante das TIC's possibilitou que a comunicação aumentasse a sua eficácia. Atualmente, o mundo se encontra interligado por uma rede global que permite a divulgação de qualquer informação em tempo instantâneo e entre áreas distantes. Isso ajudou muito as organizações estarem mais próximas de seus clientes, fornecedores e do público interno (Abreu & Bazoni, 2016).

Classe 4: tema Complexidade

Refere-se à complexidade do banco que possui diferentes áreas ou departamentos que

tanto na teoria quanto na prática, devem estar intra e inter-relacionados. As organizações complexas necessitam de um ciclo vivo de informações que apoiem suas estratégias e ações que construam seu conhecimento corporativo.

Acho que a amplitude do banco é um desafio, pela quantidade de pessoas a serem atingidas pelo tamanho da empresa. Tempestividade da comunicação, precisando ser feita antes da necessidade ou no momento exato de sua necessidade. Se, em nossa ânsia, a comunicação informal é feita antes da comunicação oficial, pode ser cheia de ruídos [...] ela já gera uma percepção positiva ou negativa, um preconceito da comunicação vindoura. (Gestor 7)

A informação e o conhecimento são simultaneamente causa e efeito, numa interação dinâmica. Para tanto, a disponibilidade de informação legítimas, que gerem conhecimento, deve ser reconhecida como elemento primordial para o desenvolvimento organizacional.

O trânsito da informação é extremamente prejudicado [...] dificilmente a informação vai direto no último degrau, no último nível que são os técnicos. Ela não chega na sua integridade, tendo passado por vários filtros de poder, da pessoa, do estado emocional. A informação acaba chegando muito picada [...] acho que devido ao tamanho e quantidade de áreas é bem difícil adequar qualidade e velocidade das informações, bem como a veracidade (Gestor 7).

Do superintendente para baixo eu tenho quatro verticais. Essas 4 verticais se ramificam em mais 9 verticais em uma unidade, 6 em outra, 5 em outra e 2 em outra. Então são muitas verticais dentro do mesmo nível, isso dificulta muito a informação, mas é contexto que estamos inseridos e que talvez não consigamos superar num futuro próximo. (Gestor 8)

Classe 5: barreiras

Representam as principais barreiras enfrentadas e que comprometem a fluidez do processo de comunicação organizacional interna do banco. A comunicação é considerada como a mais importante habilidade na vida de qualquer pessoa. Ouvir com empatia significa muito mais do que registrar, repetir ou entender palavras (Covey, 2012). O dendrograma apresentou um relacionamento entre as classes quatro e cinco, denominadas, respectivamente de Pontos Críticos e Barreiras. Essa convergência de classes se justifica porque ambas trazem pontos de entrave no processo de comunicação. A classe 4 enfatiza os pontos críticos da comunicação TIC's, acesso a informação, divulgação) e a

classe 5, as barreiras (burocráticas, pessoais, semânticas). Isto indica que o processo de comunicação sofre bloqueios que aparecem entre os emissores e os receptores. Não há consenso entre os autores sobre a conceituação e entendimento da comunicação organizacional, mas constatam que não há uma forma de comunicação perfeita, mas sim a busca contínua para transpor as barreiras normalmente existentes, de modo a tornar a comunicação eficaz.

Classe 5: tema Burocráticas

Decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações; distância física; especialização das funções-tarefas; relações de poder, autoridade e espaço; posse das informações, entre outras (Kunsch, 2003).

Há convergência entre as classes 4 e 5 pois, as barreiras também são pontos críticos que requerem mais atenção por parte do banco. Para os participantes as barreiras burocráticas, vinculadas diretamente à cultura conservadora do banco, são um dos principais obstáculos a serem superados. Destacou-se ainda processos burocráticos para acesso às informações, filtragem e retenção de conhecimento por parte dos gestores, ocasionando a percepção de falta de transparência.

[...] importante que todos os gestores saibam da importância da comunicação bem feita, clara, transparente e simples. Basta de comunicação engessada e burocrática. Vencemos as comunicações sem efeito. (Gestor 6)

Para superarmos as burocracias, a melhor saída é a saída da leveza, do bom humor e do equilíbrio. Para se comunicar precisa haver muita transparência, daquilo que se pode ser dito [...] é muito importante. Porque quando você coloca as cartas na mesa e gera significado usando a transparência, eu me coloco junto com a outra pessoa. A leveza na comunicação facilita a sua compreensão e transpõe barreiras. Tanto para criar, não criar ou resolver problemas. Dadas as diferenças pessoais, a transparência ajuda na comunicação. Acredito que a modernização e atualização dos meios de comunicação, junto com a transparência, geram segurança, empatia, engajamento e compreensão. (Gestor 7)

Classe 5: tema Pessoais

Refere-se às barreiras que estão ligadas às limitações, emoções e valores individuais. Em ambiente de trabalho, as barreiras pessoais mais frequentes estão relacionadas à

deficiência para ouvir, as percepções, as emoções e os sentimentos pessoais (Cohen & Fink; Robbins, Judge & Sobral, 2010).

[...] características pessoais acabam influenciando demais. A hierarquia faz com que gestores possam criar situações de gestores serem acessíveis ou inacessíveis demais. E tem uma questão de afinidade [...] quando a liberdade é menor com o superior direto, o técnico acaba cessando o gestor de outra unidade. Há níveis de liberdade diferentes entre os gestores e mesmo entre a equipe, não havendo um padrão. (Gestor 7)

Analisando ponto a ponto pelas especificidades e pontos comuns das barreiras pessoais, eu entendo que a questão do ego tem influência. Tanto para divulgar quanto para perguntar. Tem uma cultura de reter informação e outra de fingir que sabe de tudo, então não vou perguntar. (Gestor 8)

Classe 5: tema Semânticas

Refere-se à língua, a linguagem ou a cultura dos envolvidos no processo de comunicação. Para Cohen e Fink (2003), a própria natureza da linguagem constitui uma barreira na comunicação, pois muitas palavras são imprecisas e há falha de comunicação no banco porque as duas partes (emissor e receptor) aplicam diferentes interpretações, ocasionadas por diferenças culturais, questões educacionais e vivência empresarial. A carga emocional dos técnicos também causa grande influência no processo.

No grupo focal *on-line*, pôde-se observar que o mesmo tema, conduzido e divulgado pelo mesmo gestor, foi interpretado de maneiras completamente distintas por dois dos técnicos participantes, mostrando que - para um deles - a comunicação foi prejudicada e enviesada pela condição emocional, não traduzindo o verdadeiro significado da mensagem que se pretendeu passar. Contudo, a maior frequência de incidências sobre barreiras semânticas diz respeito à linguagem inadequada, normalmente vinculada à amplitude e complexidade organizacional, que resultam em diferentes graus de escolaridade, nível de conhecimento e regionalismos linguísticos:

[...] eu acho que falta o cuidado nessa forma de comunicar, o que leva muitas vezes as pessoas a não entenderem ou ignorar aquilo. A forma como é escrito faz sentido para quem criou, mas não faz sentido para quem deveria receber. [...] os jargões para mim são uma barreira de linguagem, pelo fato de ser uma instituição financeira, muito não são comuns,

dependendo de cada área. (Gestor 8)

Penso que a gente é uma empresa com público muito diverso, público que inclusive com nível de escolaridade muito diverso, inclusive regionalidade muito diversa. Então eu não acredito que hoje a gente consigo fazer uma comunicação que contemple essa ideia de estar adequada ao público. (Gestor 9)

Classe 5: tema Quantidade de canais/informações

Refere-se à percepção sobre a quantidade de canais e de informações recebidas. A proposta é analisar se são vistos como facilitadores ou dificultadores ao processo de comunicação organizacional interna.

A quantidade de informações é exagerada, pois a divulgação de uma ação exige e-mail, página de internet, plataformas [...] e por muitas vezes a informação não fica completa em nenhum lugar. No e-mail eu coloco “mais informações no site”, e ele ter de ir a outro lugar faz com que a informação se perca. Mas se eu mando tudo na mensagem fica muito grande e ele acaba não lendo. O equilíbrio é muito difícil, ainda mais pela forma que eles trabalham, sendo muito exigidos e sem disponibilidade para receber informações. (Gestor 8)

As críticas foram muito mais austeras sobre a dificuldade de acesso às informações do que em relação à quantidade de informações e canais. Contudo, vale salientar que tiveram pontuações sobre divulgação de informações desnecessárias e falta de divulgação de outras que seriam essenciais para execução das rotinas de trabalho, principalmente para empregados da rede.

4. Considerações finais

A partir desse estudo foi possível compreender os aspectos do funcionamento da comunicação interna no banco, identificando influências culturais e a percepção sobre seu potencial estratégico. Quanto ao mapeamento e descrição do fluxo de comunicação e seus veículos identificaram-se as barreiras e os facilitadores. Verificou-se que mesmo com o avanço tecnológico e a utilização de ferramentas comunicacionais, a comunicação oral, o diálogo e a conversa *olho no olho* são muito valorizadas e são inerentes à cultura organizacional do banco.

Entender os processos comunicacionais e as proposições em uma organização complexa e nacional requer compreender previamente o conceito de cultura. Em particular, em

organizações com funcionários com diversas características, influências culturais variadas, níveis educacionais discrepantes e experiências organizacionais distintas. A cultura organizacional não é imposta, mas sim incorporada à vivência dos funcionários. No entanto, essa cultura, que abraça os valores institucionais, também pode incluir burocracia nos processos. A relação entre cultura e comunicação organizacional destaca que ambos são vistos como recursos estratégicos que contribuem para o desenvolvimento e desempenho das organizações.

Os gestores de médio e alto nível, e os profissionais de nível técnico, atribuem significado e relevância ao processo de comunicação interna, e destacam a necessidade de melhoria e profissionalização desses fluxos. Para tanto, os líderes ocupam um papel estratégico na edificação de uma cultura de inovação, devendo combater as forças contraditórias coexistentes e de resistência às mudanças e sustentação do *status quo*, permitindo inovação e mutação. Há, portanto, que se destacar a importância de uma estruturação do processo de comunicação interna em âmbito corporativo, unificando as atuações das áreas táticas, operacionais e estratégicas, designação de empregados exclusivos para tal, capacitação das equipes de comunicação, e, sobretudo, revisão dos processos organizacionais permeados pela comunicação e influenciados por sua atual cultura.

Em decorrência da falta de estruturação do processo de comunicação organizacional, determinados *gaps* foram confirmados, alguns requerem maior atenção: (i) excesso de canais (e que se mostram impróprios para divulgação das estratégias para os empregados da rede de agências); (ii) dificuldade de acesso às informações; (iii) filtragens das informações por parte dos gestores; (iv) desvio das atividades; e (v) atuação divergente e despadronizada.

Notou-se que no cotidiano do banco, uma predominância da comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas. O banco apresenta evolução dos modelos mecânicos da transmissão unilateral de informações para a implantação de processo comunicativo mais interativo. Nota-se que os gestores estão conscientes da dimensão humana da Comunicação Organizacional, no entanto, de acordo com os técnicos, falta uma Comunicação que consinta a abertura de canais de diálogos que permitam maior sentimento de pertencimento e valorização.

Dentre as limitações desta pesquisa está a impossibilidade de divulgação de alguns dados e documentos utilizados devido ao sigilo das informações, por serem de caráter estratégico ao banco. Sugestões de estudos futuros envolvem a construção de modelos de avaliação do grau de maturidade das empresas em relação ao processo de comunicação interna. Ou ainda, a proposição de um modelo de mensuração do valor

estratégico da comunicação interna, que possibilite a comparação do nível de eficiência de comunicação organizacional entre os bancos, por exemplo. Mostra-se importante também investigar os desafios da adoção da comunicação informal em organizações do setor público, considerando as características intrinsecamente burocráticas do setor.

Referências

- Abreu, N. R., Baldanza, R. F. & Gondim, S. M. G. (2009). Os grupos focais on-line: das reflexões conceituais à aplicação em ambiente virtual. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 6(1), 5-24. doi:10.4301/S1807-17752009000100001
- Abreu, T. M. B. & Bazoni, M. C. (2016). Como superar barreiras nas comunicações das organizações. *Dito Efeito*, 7(11), 74-94.
- Ackoff, R. L. (1975). *Planejamento Empresarial*. Livros Técnicos e Científicos.
- Backes, D. S., Colomé, J. S., Erdmann, R. H., & Lunardi, V. L. (2011). Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. *O Mundo da Saúde*, 35(4), 438-442.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research, Message for the Social Sciences*. 4th Edition. Allin and Bacon.
- Berlo, D. K. (1999). *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. (9a ed.). Martins Fontes.
- Bessi, V. G. et al. (2015). As Tecnologias de Informação e Comunicação e sua Influência na Vivência Espaço-Temporal de Trabalhadores Bancários. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 776-794.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2011). *Elementos de comportamento organizacional*. Pioneira.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engajamento nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33).
- Bueno, W. C. (2014). *Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática*. Manole.
- Carvalho, M. E., Hedler, H. C., Alvares, L. M. A. R., Moresi, E. A. D., & Silva, A. P. B. (2018). As contribuições da inteligência competitiva para a estratégia no contexto de uma instituição bancária. *Informação & Informação*, 23(1), 225-252.
- Clemen, P. (2005). *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença*. Rio de Janeiro: Mauad Editora.
- Cohen, R. A. & Fink, L. S. (2003). *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*. (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Covey, S. R. (2012). *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal*. (44ª ed.). Best Seller.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed.). Bookman.
- Crivelaro, R. & Takamori, J. Y. (2005). *Dinâmica das relações interpessoais*. Alínea.
- Curvello, J. J. A. (2012). Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas. *Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 32.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deloitte. *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2023*. <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/pesquisa-febraban-tecnologia-bancaria.html>
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and Marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization Studies*, 32, 1515-1537.
- Fan, Z., Grey, C., & Kärreman, D. (2021). Confidential gossip and organization studies. *Organization Studies*, 42(10), 1651-1664.
- Garcia, A. B. B. C. (2013). Comunicação interna como ferramenta de promoção da qualidade total para a satisfação do cliente. *ECCOM*, 4(7).
- Gomes, M. E. S. & Barbosa, E. F. (1999). *A técnica educativa de grupos focais para obtenção de dados qualitativos*. Instituto de Pesquisas e Inovações Educacionais. Educativa.
- Grossi, S. R. B. (2020). *Comunicação Organizacional: o desafio da otimização dos fluxos comunicacionais internos frente às barreiras e facilitadores das TIC*. Dissertação (Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Inomata, D. O., Passos, K. G. F. dos, Vaz, C. R., & Jean, G. (2017). Barreiras ao acesso e uso da informação: evidências em projetos de inovação. *Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends*, 11(1), 79-89.
- Kellner, D. (2001). Guerras entre teorias e estudos culturais. In D. Kellner (Ed.), *A cultura da mídia - estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno* (p. 73-96). EDUSC.
- Kitzinger, J. (2000). Focus groups with users and providers of health care. In C. Pope & N. Mays (Eds.), *Qualitative research in health care* (2nd ed., p. 299-318). BMJ Books.
- Kunsch, M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33).
- Kunsch, M. K. (2010). A dimensão humana da comunicação organizacional. In M. K. Kunsch (Org.), *A comunicação como fator de humanização das organizações* (p. 13-30). Difusão.
- Kunsch, M. K. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom*, 35(2).
- Kunsch, M. K. (2002). Os campos científicos de relações públicas e comunicação organizacional: tendências e perspectivas. *Comunicação e Sociedade*. 24, 9-24.
- Kunsch, M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (4a ed.). Summus.
- Lin, H., & McDonough, E. F. (2011). Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3).
- Machado, R. P. M., & Streit, R. E. (2018). Gestão da informação em bancos públicos federais: Novos desafios diante da Lei de Acesso à Informação (LAI). *Informação & Informação*, 23(1), 204-224.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2014). *Comportamento Organizacional*. (6a ed.). Mc Graw Hill Brasil.
- Mills, C. (2010). Experiencing gossip: The foundations for a theory of embedded organizational gossip. *Group & Organization Management*, 35, 213-240.
- Minayo, M. C. S. (2010). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. (12a ed.). Hucitec.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research*. Sage.
- Morin, E. (2000). *Ciência com consciência*. Bertrand.
- Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33).
- Noble, C. H., Sinha, R., & Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance implications. *Journal of Marketing*, 66, 25-39.
- Noon, M. & Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23-36.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Porter, M. E. & Millar, V. E. (2009). Como a informação proporciona vantagem competitiva. In M. E. Porter (Ed.), *Competição* (pp. 73-96). Elsevier.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional, teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Scroferneker, C. M. A. (2017). *Perspectivas teóricas da comunicação organizacional*. GT Comunicação Organizacional da Intercom.
- Scrofernenker, C. M. A., & Oliveira, R. F. de. (2018). Comunicação estratégica: imprecisões conceituais e dimensões possíveis no contexto das organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33).
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia*. (2a ed.). Porto.
- Sweet, C., & Walkowski, J. (2000). On-line qualitative research task force: report of findings. *Quirks Market Research Review*.
- Teixeira, E. B. (2003). A Análise de Dados na Pesquisa Científica importância e desafios em estudos organizacionais. *Unijui*, 1(2), 177-201.
- Trad, L. A. B. (2009). Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. *Physis*, 19(3), 777-796.
- Triviños, A. N. S. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Vergara, S. C. (2011). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (12ª ed.). Atlas.
- Vidigal, F., & Nassif, M. E. (2012). Inteligência Competitiva: metodologias aplicadas em empresas brasileiras. *Informação & Informação*, 17(1), 93-119.
- Walston, J. T., & Lissitz, R. W. (2000). Computer-Mediated Focus Groups. *Evaluation Review*, 24(5), 457-483.

Sobre os autores

Samantha Rodrigues Barbosa Grossi

Mestre em Governança, Tecnologia e Inovação, pela Universidade Católica de Brasília e Especialista em Comunicação Organizacional e Marketing e Propaganda. É Gerente de Clientes e Negócios da Caixa Econômica Federal.

Helga Cristina Hedler

Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília. É docente e pesquisadora do Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação (MGTI), da Universidade Católica de Brasília e do Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações (MGEO), do Centro Universitário IESB.

Eda Castro Lucas

Doutora em Sociologia pela Universidade de Brasília (1996), é Professora Associada do Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB), onde atua como professora e pesquisadora do mestrado em Gestão Estratégica de Organizações (MGEO).

Nicolas Caballero Lois

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2013). É Coordenador da Trevisan Escola Superior de Negócios.