

COMUNICAÇÃO INTERNA NAS AGÊNCIAS DO BANCO BANRISUL DE SANTA MARIA¹

INTERNAL COMMUNICATION IN THE BANRISUL BANK AGENCIES IN SANTA MARIA

Claudia Jussara Marin² e Elio Sergio Denardin³

RESUMO

A expressão comunicação na administração é relativamente nova, porém a comunicação se tornou um dos aspectos de maior interesse da administração. Como se sabe, a comunicação é extremamente importante dentro de uma empresa, seja ela pequena seja grande e, por isso, formulou-se o seguinte problema da pesquisa: quais são os problemas de comunicação interna nas Agências do Banco Banrisul de Santa Maria? O objetivo é detectar os problemas relacionados à comunicação no ambiente interno das Agências do Banco do Estado do Rio Grande do Sul de Santa Maria, visando, dessa forma, a apontar possíveis soluções. A importância de pesquisar sobre esse tema, decorre do fato de que a comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa. Este é um estudo de caso com funcionários do Banco Banrisul de Santa Maria. A metodologia empregada foi um instrumento de coleta de dados junto a 152 funcionários e gerentes das seis agências de Santa Maria. Com base nos resultados da pesquisa, pode-se constatar que os funcionários mantêm diálogo com colegas e praticam comunicação clara e objetiva. Consideram-se bons comunicadores e existem assuntos que nunca são abordados. A grande maioria mantém diálogo com gerentes e é clara a existência de estímulo para a comunicação entre funcionários, existindo a preocupação em melhorar a comunicação. O superior imediato é considerado um bom comunicador, mas problemas de comunicação existem, porém estão mais concentradas nas vias formais de comunicação.

Palavras-chave: comunicação, informação, administração.

ABSTRACT

The expression 'communication' in business is relatively new, however communication has become one of the most focused aspects in business. As it is known, communication is extremely important within an enterprise, being it

¹ Trabalho Final de Graduação - TFG.

² Acadêmica do Curso de Administração - UNIFRA.

³ Orientador - UNIFRA.

small or big, and therefore, the following research issue was formulated: what are the internal communication problems in the Banrisul agencies in Santa Maria? The aim is to locate the problems related to communication in the internal environment of the agencies of the Rio Grande do Sul State Bank in Santa Maria, with the objective of showing possible solutions. The relevance of researching this issue, derives from the fact that communication is a strategic priority for the bank. This is a case study with employee of the bank. The methodology applied was the gathering of data from a form filled by 152 employees and managers of the six agencies in Santa Maria. Based on the results of this research, we can see that the employees keep a dialogue with colleagues and practice a clear and objective communication. They consider themselves good communicators and there are subjects that are never approached. Most of them keep dialogues with managers, and it is obvious the existence of stimuli for the communication among employees, with the aim of improving communication. The immediate supervisor is considered a good communicator, but communication problems exist, and are more concentrated in the formal channels of communication.

Key words: communication, information, business.

INTRODUÇÃO

A expressão comunicação na administração é relativamente nova. A comunicação não era parte importante do vocabulário da administração até fins dos anos 40 e início dos 50. À medida, porém, que as organizações se tornaram mais preocupadas com as pessoas, com o início da abordagem behaviorista da administração, a comunicação tornou-se um dos aspectos de maior interesse da administração.

A idéia deste trabalho situa-se na área de comunicação na administração, pois segundo Chiavenato (1994), as pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização, e o dilema da Administração de Recursos Humanos é tratar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias, de personalidade e de valores pessoais) ou como recursos (dotadas de habilidades, capacidades e conhecimentos).

Dessa forma, as empresas são compostas de pessoas, para as quais se comunicar constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois, na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se ou comunicar-se com uma ou mais pessoas. Basta considerar, por exemplo, uma entrevista para admissão de pessoal, um treinamento ou uma seção de negociação. Em qualquer dessas circunstâncias, a comunicação desempenha um papel fundamental.

Como se sabe, a comunicação é extremamente importante dentro de uma empresa, seja ela pequena seja grande e, por isso, formulou-se o seguinte problema da pesquisa: quais são os problemas de comunicação interna nas Agências do Banco Bannrisul de Santa Maria?

Neste trabalho o objetivo geral é detectar os problemas relacionados à comunicação no ambiente interno das Agências do Banco do Estado do Rio Grande do Sul de Santa Maria, visando, dessa forma, a apontar possíveis soluções. Os objetivos específicos são identificar possíveis falhas de comunicação entre superiores/colaboradores e entre colegas e ainda sensibilizar toda a hierarquia da empresa sobre a importância de uma boa política de comunicação para o bom desempenho dos negócios e da vida diária da organização.

A importância de pesquisar sobre esse tema dá-se pelo fato de que a comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa. Nas organizações mais bem sucedidas do mundo, a comunicação recebe a máxima prioridade. Assim, com este assunto, pode-se contribuir com a empresa na detecção de falhas na comunicação. A comunicação é um tema que tem muito a ver com a administração, uma vez que todas as pessoas devem ter essa habilidade. Segundo Megginson et al. (1998), grande parte real do tempo do administrador é gasto com alguma forma de comunicação: ler, ouvir, escrever ou falar. Apesar da importância da comunicação, há indícios de que ela não é eficiente nas empresas. Embora a comunicação constitua uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dê de forma a ser considerada natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe se comunicar.

Ocorre que muitas pessoas, por saberem expressar-se com certo desembaraço, julgam-se bons comunicadores. Cabe, entretanto, lembrar que existe uma grande diferença entre informar e comunicar. Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem a informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor. Como saber comunicar significa fazer-se entender, o comunicador precisa estar capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir.

Para este estudo, formularam-se as seguintes hipóteses: há pouca abertura para o diálogo entre os funcionários, gerando problemas de comunicação. Os funcionários não são estimulados a comunicar-se. Não há oportunidade dos colaboradores expressarem suas sugestões para o melhoramento da organização.

Este estudo estruturou-se em: fundamentação teórica, metodologia, resultados da pesquisa, conclusões/recomendações e referências bibliográficas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema envolve conceito de comunicação, elementos do subsistema de comunicação, vias de comunicação formal na empresa, problemas de comunicação e comunicação informal.

O QUE É COMUNICAÇÃO?

Para Megginson et al.(1998), comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação. Usa a cadeia de compreensão que liga os membros de várias unidades de uma empresa em níveis e áreas diferentes. Uma troca eficaz envolve mais do que a simples transmissão de dados. Exige que o transmissor e o receptor usem certas habilidades – falar, escrever, ouvir, ler - para que a troca de significado tenha sucesso. Seguindo os conceitos de Minicucci (1995), a comunicação completa e eficaz é vital para o ajustamento das pessoas dentro de uma organização. A comunicação humana só existe realmente quando se estabelece entre duas ou mais pessoas um contato psicológico. Não é suficiente que as pessoas com desejo de comunicação se falem, se escutem ou mesmo se compreendam, é preciso mais. A comunicação humana existe entre as pessoas quando elas conseguem se encontrar ou reencontrar.

O subsistema de comunicação, para Arantes (1998), é composto por quatro elementos: o emissor, o receptor, a mensagem e o meio. O emissor é o agente do processo de comunicação, ele é quem vai tomar a iniciativa de promover a comunicação com uma ou mais pessoas, internas e/ou externas à empresa. O receptor é a quem a comunicação é dirigida. Pode ser um subordinado, um superior, um cliente, é ele quem vai responder ao estímulo promovido pelo emissor. A mensagem é o que vai ser comunicado pelo emissor ao receptor. O meio é o recurso a ser utilizado pelo emissor para transmitir a mensagem ao receptor.

COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

Nas empresas, há uma quantidade enorme de motivos para se estabelecer um processo de comunicação: transmitir uma informação ou uma decisão, ouvir opiniões, tornar um produto conhecido, avaliar a satisfação de um cliente e inúmeros outros. A comunicação não é, portanto, apenas um processo de transmissão de informações; é um processo de interação humana, em que alguém procura estabelecer determinada influência no comportamento de outros.

A comunicação também é imprescindível para que se obtenha a adesão das pessoas às mudanças. Nas empresas mais atentas e sensíveis às questões humanas, a primeira coisa que se faz, em qualquer mudança, é promover processos de comunicação com todos os envolvidos. Um processo permanente de comunicação estimula as pessoas; provoca uma sensação de que há um movimento constante na empresa; as pessoas gostam das novidades, por mais singelas que sejam; os sucessos e as boas notícias devem ser sempre comunicados.

Uma das mais importantes estratégias para a Gestão de Pessoas reside na intensa comunicação e retroação com os funcionários. Somente com a ajuda da comunicação é possível que as tarefas distribuídas entre as várias pessoas que integram a empresa sejam realizadas corretamente e estejam dirigidas aos mesmos objetivos. A comunicação também auxilia e complementa os demais instrumentos de gestão. Ela é, por exemplo, um requisito importante para formular os planos, implementá-los e avaliar os resultados de sua execução. A comunicação é também uma excelente ferramenta para ampliar o campo do conhecimento, seja através de programas de educação, seja pelo contato direto entre os colaboradores. A comunicação cria, altera e mantém a relação entre a execução das operações.

Para Arantes (1998), é impossível imaginar uma empresa, de qualquer tipo ou porte, em que não haja nenhum tipo de relação entre as pessoas situadas nos ambientes interno e externo. É impossível imaginar uma empresa que não dependa do processo de comunicação eficaz que auxilie o esforço de criar essas relações. A eficácia de todo o processo de comunicação depende, fundamentalmente, da clareza dos objetivos. A falta de comunicações eficazes é uma das principais causas de problemas graves que acontecem nas empresas, é responsável por criar um clima de insegurança, promover a interpretação distorcida e incentivar as “fofocas”. A falta das comunicações formais incentiva as informais. Dentre as conseqüências que a falta de comunicação gera dentro da empresa, cabe destacar: interpretações distorcidas dos fatos; falta de adesão a uma decisão e às mudanças; desmotivação do pessoal pela não-participação e pelo desconhecimento do que se passa na empresa; conflitos entre as pessoas ou departamentos. É natural que a falta de comunicação gere interpretações incorretas sobre o que está acontecendo na empresa. O pessoal sente que alguma coisa está acontecendo, mas enquanto não sabe exatamente o que é, faz suas deduções (ARANTES, 1998). Para Arantes (1998), o que comunicar e para quem é uma questão que deve estar sempre presente. Essa decisão está diretamente associada ao estilo gerencial adotado na empresa. Cada vez mais as empresas revelam preocupações em relação às questões huma-

no-comportamentais, mas na prática não conseguem enxergar que muitas delas podem ser resolvidas por meio de processos proativos e simples de comunicação. Para melhorar a eficácia da comunicação organizacional e interpessoal, as empresas devem desenvolver e manter a consciência da necessidade de uma comunicação eficaz. O uso do *feedback* e de técnicas adequadas para ouvir são alguns instrumentos eficazes de comunicação à disposição do administrador (MEGGINSON et al., 1998).

As vias de comunicação formal são os caminhos prescritos pela empresa pelas quais o fluxo de mensagens se processa. Segundo Megginson et al. (1998), as três vias básicas são descendente, ascendente e lateral ou horizontal.

Segundo Arantes (1998), os processos de comunicação, nas empresas, são estabelecidos entre pessoas situadas nos ambientes interno e externo e envolvem uma infinidade de assuntos. As comunicações descendentes são estabelecidas no sentido superior-subordinado. Elas são destinadas a informar uma decisão, transmitir um fato ou uma informação. As comunicações ascendentes são estabelecidas entre o subordinado e o(s) superior (es). São utilizadas para transmitir os resultados da execução de uma operação, ou para apresentar sugestões. As comunicações laterais são estabelecidas entre as pessoas que ocupam posições de mesmo nível hierárquico na organização. São processos destinados a solicitar informações, fazer consultas sobre assuntos especializados, etc..

Os problemas comuns na comunicação, de baixo para cima, são parecidos com os encontrados na comunicação de cima para baixo. Os administradores, como seus subordinados, são bombardeados com informações e podem negligenciar ou perder informações que vêm de baixo. Além disso, alguns funcionários nem sempre são abertos com seus superiores, ou seja, a filtragem ocorre em ambos os sentidos. As pessoas tendem a partilhar apenas as boas notícias com seus superiores, suprimindo as notícias ruins, porque querem parecer competentes; não confiam no chefe e temem que, se ele descobrir alguma coisa que fizeram, haja punição; temem que o chefe punirá o mensageiro, mesmo se o problema relatado não for culpa da pessoa. Por essas razões e por outras, os administradores podem não ficar sabendo de problemas importantes (BATEMAN E SNELL, 1998).

Relatam Bateman e Snell (1998) que, algumas vezes, os funcionários ficam sem a informação adequada. Um problema é a sobrecarga de informação: os funcionários são bombardeados com tanta informação que não conseguem absorver tudo. Grande parte da informação é muito importante, mas seu volume faz com que muitos pontos relevantes se percam.

Um segundo problema, apontado por esses autores, é a falta de abertura entre administradores e funcionários. Alguns administradores retêm informações mesmo quando compartilhá-las é extremamente importante.

Um outro problema é a filtragem. Quando as mensagens são passadas de uma pessoa para outra, alguma informação é deixada de fora. Quando uma mensagem passa por muitas pessoas, cada transmissão pode causar mais perdas de informação. A mensagem também pode ser distorcida à medida que as pessoas acrescentam suas próprias interpretações. A filtragem coloca sérios problemas para a empresa. À medida que as mensagens vão passando de cima para baixo, por vários níveis organizacionais, muita informação se perde. Quanto menor o nível de autoridade pelos quais as comunicações passem, tanto menor será a sua perda ou distorção.

Segundo Megginson et al. (1998), a comunicação informal, que é a que foge dos canais formais, é também uma parte importante do fluxo de comunicação. A comunicação informal tem várias finalidades, incluindo: satisfazer as necessidades pessoais, como a de interagir com os outros; contrabalançar os efeitos do tédio ou da monotonia; tentar influenciar o comportamento dos outros; ser uma fonte de informação relacionada ao trabalho, que não está disponível pelos canais formais; etc.. O tipo de comunicação informal mais conhecido é o boato, que não segue os níveis da organização, ele se propaga informalmente e, às vezes, é difícil descobrir seu caminho. “A comunicação informal é inevitável e eficaz, pois, os administradores eficazes reconhecem que as comunicações informais, especialmente do boato, não podem ser eliminadas. Além disso, é até possível que o boato, se for bem compreendido e usado, possa ajudar a atingir suas metas” (MEGGINSON et al., 1998, p. 323).

METODOLOGIA

A metodologia, empregada para realizar o Trabalho Final de Graduação II foi uma pesquisa, a qual, segundo Gil (1995), é definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. A pesquisa tem como objetivo a descoberta de respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada pesquisa descritiva e de campo ou levantamento com a aplicação de um questionário composto de perguntas fechadas e abertas, em que o questionado pode expor seus pensamentos.

Atualmente, as agências do Banco do Estado do Rio Grande do Sul de Santa Maria contam com um total de 251 funcionários incluindo

gerentes. O instrumento de coleta de dados, neste caso, questionário, foi dirigido ao total de pessoas citadas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Fundado em 12 de setembro de 1928, o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul) tem se caracterizado como uma instituição de crédito confiável e atenta às necessidades da comunidade gaúcha.

O Banrisul é, hoje, o maior banco do Estado do Rio Grande do Sul, cuja rede atende a 358 municípios (72% do total). Os serviços, no entanto, estendem-se até outras localidades do país. Além das 331 agências gaúchas (48 em Porto Alegre), o Banrisul está presente no Distrito Federal e nos estados da Bahia, Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo. Ainda um escritório de negócios em Buenos Aires e agências em Nova York e Gran Cayman.

O Banrisul acredita que a melhor estratégia para a motivação passa pela valorização integral do elemento humano.

Devido à percepção de falha na comunicação, nas agências do Banrisul de Santa Maria, decidiu-se aplicar um questionário referente à informação e comunicação com seus colaboradores a fim de identificar como esses se comportam diante de tal dilema.

EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO

Em relação à comunicação com colegas, 88% dos questionados mantêm diálogo com colegas de modo a facilitar o trabalho, esclarecer dúvidas e corrigir possíveis erros, o que vai ao encontro das teorias dos autores citados quando salientam que a comunicação não é apenas um processo de transmissão de informações, é um processo de interação humana (Figura 1).

Constatou-se que, no ambiente de trabalho, é praticada uma comunicação clara e objetiva com a equipe, em que 84% concordam ou até concordam totalmente com essa afirmação e apenas 16% discordam dessa prática (Figura 2). Segundo Megginson et al. (1998), para melhorar a eficácia da comunicação organizacional e interpessoal, as empresas devem desenvolver e manter a consciência da necessidade de uma comunicação eficaz. O uso do *feedback* e de técnicas adequadas para ouvir são alguns instrumentos eficazes de comunicação à disposição dos administradores.

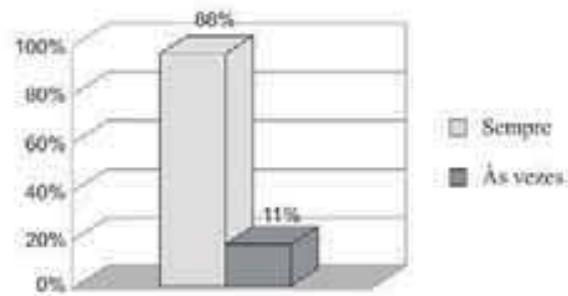


Figura 1. Gerente mantém diálogo com colegas.

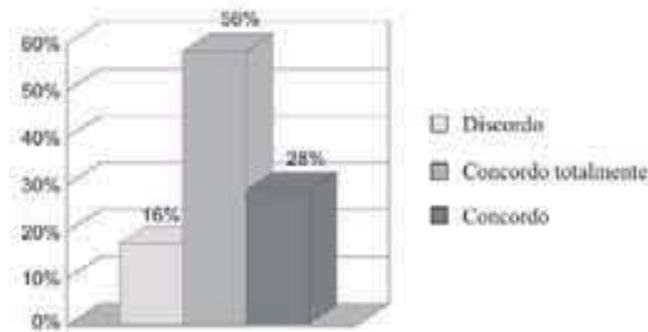


Figura 2. Prática comunicação clara e objetiva com a equipe.

Na figura 3, os colegas de trabalho percebem que a comunicação não é clara entre a equipe (55%), já para 45% dos colaboradores essa comunicação é clara.

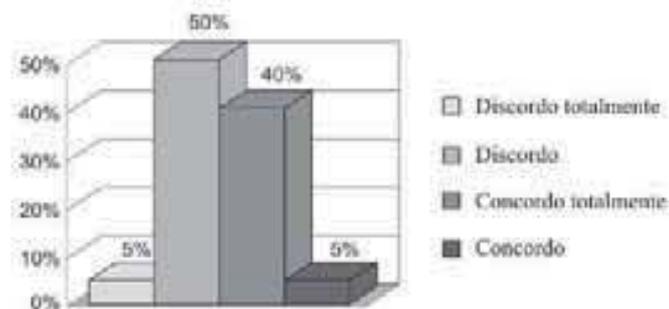


Figura 3. Percepção da existência de comunicação clara entre os funcionários.

Para facilitar o trabalho, esclarecer dúvidas e/ou corrigir possíveis erros, 61% dos colaboradores mantêm diálogo com seus gerentes e isso é muito importante, pois em primeiro lugar, é um meio para os administradores saberem o que está acontecendo e ilustra assim a importância da comunicação para cima ou ascendente (Figura 4). A administração obtém um quadro mais nítido de trabalho, das realizações, problemas, planos e atitudes dos funcionários. Em segundo lugar, os funcionários se bene-

ficiam com a oportunidade de comunicar para cima. As pessoas podem aliviar algumas de suas frustrações, atingir um senso mais forte de participação no empreendimento e melhorar seu ânimo.

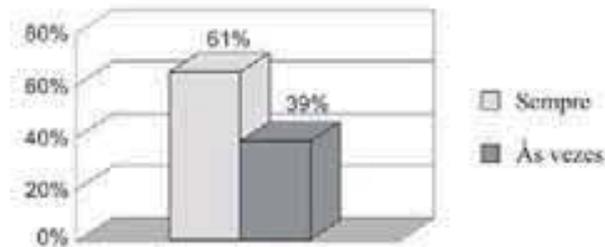


Figura 4. Frequência de diálogo com gerentes.

Fica claro (Figura 5) que as agências estimulam seus colaboradores para a comunicação, assim, 56% concordam totalmente com a afirmativa, mas 16% concordam em parte, e apenas 28% acreditam que não há estímulo para a comunicação. Fica expresso nesta questão que a hipótese de que os colaboradores não eram estimulados a se comunicarem não é verídica, pois se comprovou o contrário. Isso pode ser entendido nas palavras de Bateman e Snell (1998), os quais relatam que a comunicação entre colegas tem várias funções importantes, entre elas, permite a partilha de informações, a coordenação e a solução de problemas entre unidades, e ainda ajuda a solucionar conflitos.

A comunicação é o caminho mais rápido para mudanças. Na verdade, este é o único caminho, pois sem a comunicação nada acontece, afinal pequenas ou grandes mudanças precisam ser comunicadas e entendidas para serem executadas, eis a razão do estímulo para a comunicação.

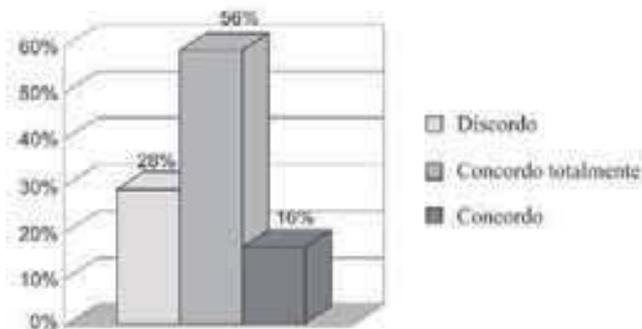


Figura 5. Existência de estímulo para a comunicação entre colegas.

Em relação aos superiores, a grande maioria dos funcionários (72%) concorda que seus gerentes são bons comunicadores, em contrapartida, 28% acreditam que seus superiores não são comunicadores (Figura 6).

Esse resultado fica mais claro nas palavras dos autores Bateman e Snell (1998) quando relatam a importância de ser um bom comunicador para, conseqüentemente, ser um bom administrador e chefe de equipe, em que a comunicação é a “espinha dorsal” da liderança, pois sem essa comunicação constante não se tem liderança.

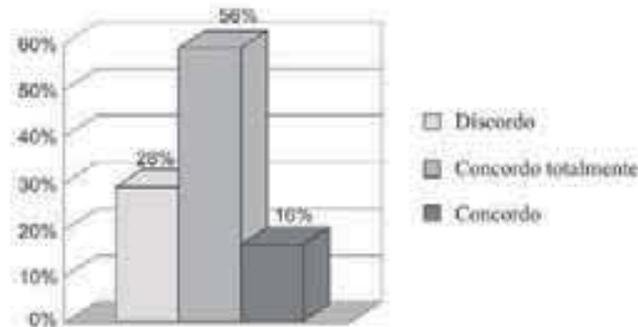


Figura 6. Percepção de que o superior imediato é um bom comunicador.

Pode-se dizer que, em se tratando de eficácia da comunicação, 88% dos funcionários acreditam que os gerentes mantêm diálogo com colegas, a maioria estabelece expressão por escrito com superiores e/ou colegas, existe nas agências a prática de comunicação clara e objetiva, 45% dos colaboradores apontam que existe comunicação clara entre os funcionários, a comunicação ascendente ou para cima pode ser comprovada com a pesquisa, existe o estímulo para a comunicação entre colegas nas agências e os gerentes foram considerados bons comunicadores.

PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO

Nesta pesquisa, ficou constatado que problemas de comunicação existem (Figura 7), tanto na comunicação formal (45%) como na informal (22%) e ainda 33% dos colaboradores acreditam que o problema está nos dois canais de comunicação formal e informal (Figura 7). Um problema, segundo Bateman e Snell (1998), é a sobrecarga de informação, outro é a falta de abertura entre superior e subordinado e ainda se pode citar a filtragem da informação. Ficou evidenciado que o maior problema de comunicação está na comunicação formal.

Dessa forma, problemas de comunicação devem ser avaliados sempre, gerar o hábito de impedir o seu retorno, manter livre a expressão de cada membro, criar canais de manifestação (correios internos, reuniões), realizar pesquisas de clima, propondo encontros de treinamento que, antes de serem profissionais, são humanos e dizem respeito à esfera gregária de nosso todo.

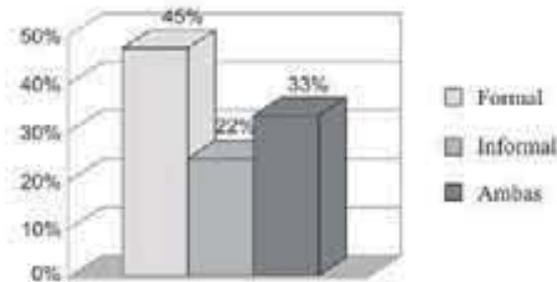


Figura 7. Percepção da existência de problemas de comunicação.

Ficou evidenciado na figura 8 que 89% discordam da afirmativa de que não conseguem ser um bom comunicador, logo acreditam que são bons comunicadores, porém, segundo os autores, muitas pessoas por saberem expressar-se com certo desembaraço, julgam-se bons comunicadores, cabe lembrar que informar é diferente de comunicar, pois comunicar significa fazer-se entender. Dessa forma, 11% não conseguem ser bons comunicadores.

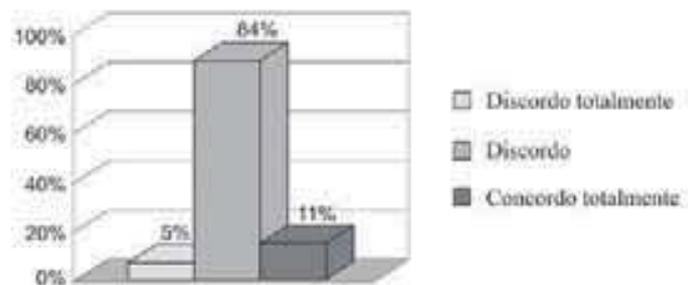


Figura 8. Não consegue ser um bom comunicador.

Nesta questão, 50% discordam de que a comunicação não é efetiva e, por isso, aumentam os conflitos na agência, em contrapartida, o restante (50%) concorda que os conflitos são gerados pela falta de comunicação efetiva nas agências (Figura 9). Para que os conflitos possam ser amenizados, algumas estratégias podem ser utilizadas, conforme cada caso, a exemplo das dinâmicas de grupo com foco na construção grupal, nas vivências situacionais de liderança, no exercício da comunicação, no estímulo à participação de cada colaborador nas reuniões e na coleta de sugestões para a melhoria e solução de problemas.

Existem assuntos que nunca são abordados com a equipe (Figura 10), isso fica evidente na percepção de 66% dos colaboradores. Esse fato acontece, segundo os autores, porque a maioria dos administradores (gerentes) acredita que nenhuma notícia é a boa, ou que, de qualquer forma, não é da conta dos funcionários. Em outras palavras, alguns

administradores retêm informações mesmo quando compartilhá-las é extremamente importante.

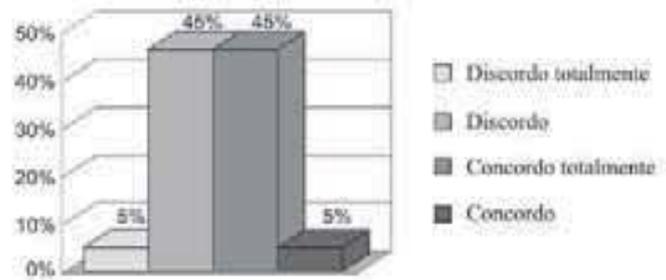


Figura 9. Crença de que a comunicação não é efetiva, por isso aumentam os conflitos.

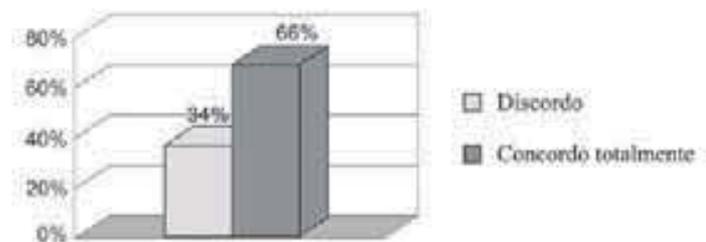


Figura 10. Percepção de assuntos que nunca são abordados.

Ainda que o banco estimule seus funcionários para a comunicação (Figura 11), 28% acreditam que o estímulo para reivindicações nunca acontece, em contrapartida, 72% acreditam que sempre, ou pelo menos às vezes, esse fato ocorre, já que, nas organizações mais bem sucedidas do mundo, a comunicação recebe a máxima prioridade. Isso é verificado nas palavras de Bateman e Snell (1998), segundo as quais, as pessoas tendem a partilhar apenas as boas notícias com seus superiores, suprimindo as notícias ruins e até mesmo suas reivindicações, porque querem parecer competentes, não confiam no chefe e temem que, se ele descobrir alguma coisa que fizeram, haja punição. Temem que o chefe puna o mensageiro mesmo se o problema relatado por ele seja culpa de outra pessoa. Por essas razões e por outras, os administradores podem não ficar sabendo de problemas importantes. Verificou-se que esse fato não ocorre nas agências do Banrisul de Santa Maria.

Neste item, 72% dos funcionários acreditam que o banco se preocupa em melhorar a comunicação (Figura 12). Neste quesito, o banco procede como na teoria dos autores mencionados, pois segundo Arantes (1998), a falta de comunicação eficaz é uma das principais causas de problemas graves que acontecem nas empresas, é responsável por criar um clima de insegurança, promover a interpretação distorcida e incentivar

as “fofocas”. A falta das comunicação formal incentiva as informais. Daí então, a preocupação do banco em melhorar a comunicação.

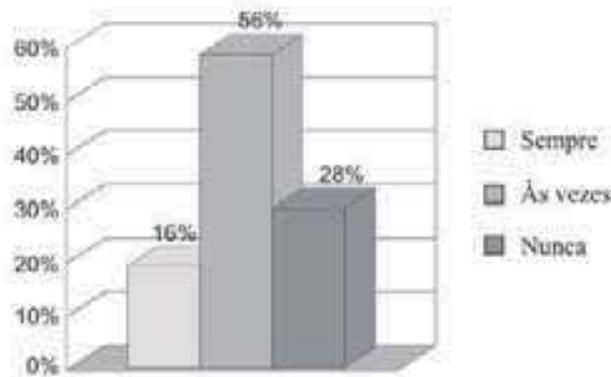


Figura 11. Estímulo por parte do banco para a comunicação de reivindicações.

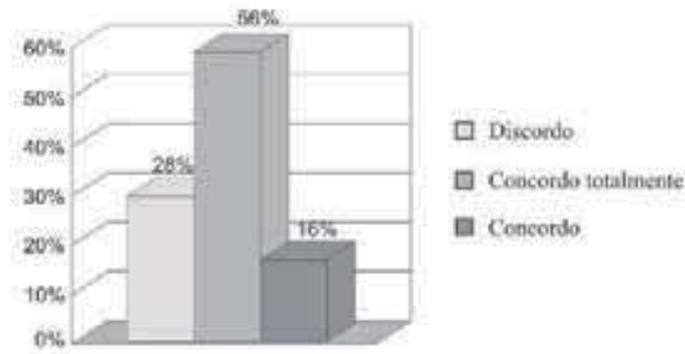


Figura 12. Crença de que exista por parte da agência a preocupação em melhorar a comunicação.

Em relação à percepção de troca de idéias (Figura 13), 77% acreditam que a troca de idéias só acontece em reuniões, já 33% discordam dessa afirmativa. Segundo Arantes (1998), a eficácia de todo o processo de comunicação depende, fundamentalmente, da clareza dos objetivos. A falta de definição clara dos objetivos é uma das principais causas de reuniões improdutivas em excesso . Todos os processos de comunicação acontecem em determinada situação, seja ela favorável, seja desfavorável.

Em se tratando de maior abertura para o diálogo (Figura 14), 55% dos colaboradores acreditam não ser necessário maior abertura, já 45% pensam que uma maior abertura seria melhor.

Abaixo, alguns relatos sobre a maior abertura para o diálogo:

(...) “para a diminuição de conflitos gerados por falta de comunicação”.

(...) “porque quem convive com problemas diariamente é quem tem contato com o público e pode levar sugestões aos superiores”.

(...) “em casos isolados”.

(...) “para facilitação na produtividade e esclarecimentos de realização de tarefas”.

(...) “para que possamos nos sentir mais seguros”.

Ainda relacionada à figura 14, alguns relatos justificando não existir maior abertura para o diálogo:

(...) “pouco ajuda”.

(...) “considero meu relacionamento bom com a gerência”.

(...) “porque eles (gerentes) estão sempre prontos para dialogar”.

(...) “sou bem relacionado”.

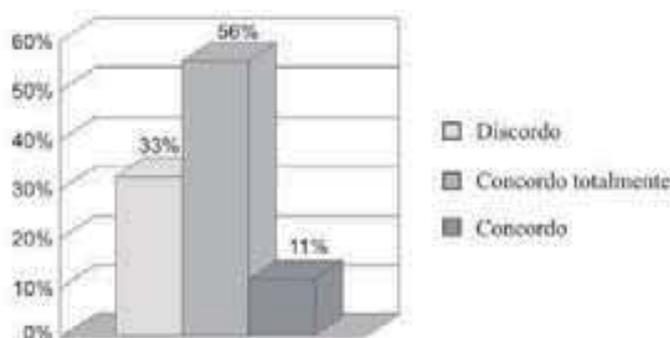


Figura 13. Percepção de que a troca de idéias só acontece em reuniões.

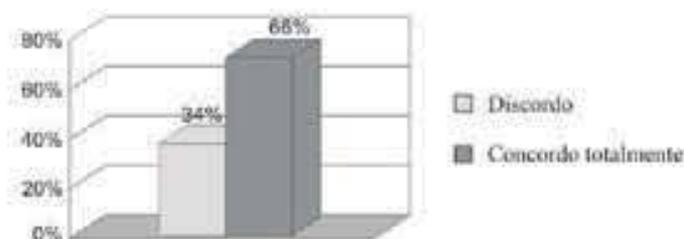


Figura 14. Sente necessidade de maior abertura para o diálogo.

Na pesquisa, questionou-se também quais eram os problemas de comunicação mais percebidos na agência, os três mais apontados foram os seguintes:

- 1º) de relacionamento entre colegas;
- 2º) de compreensão da informação;
- 3º) de informação de última hora.

Essas citações vão ao encontro do que relata Marques (2004), quando cita sete justificativas mais freqüentes para os problemas de comunicação:

- a) excesso de informação;
- b) falta de envolvimento e participação das pessoas;

- c) falhas na comunicação
- d) inconsistência das mensagens;
- e) pouco de trabalho em equipe;
- f) dificuldade de personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários;
- g) integração de comunicação no processo de integração da empresa.

Na realidade, a principal razão desses problemas reside no fato de que os gerentes não praticam seus discursos como deveriam. Comunicação interna é como ser um pai na educação dos filhos: é preciso primeiro acreditar no discurso (credibilidade), dar o exemplo (praticar) para poder influenciar o comportamento dos filhos (funcionários). Segundo Marques (2004), comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante quanto comunicar é saber escutar. Escutar, com sinceridade e genuíno interesse em agir sobre a informação recebida. Comunicação interna é ter foco em poucas mensagens, porque não se pode ser tudo para todos ao mesmo tempo. Comunicação é fator de satisfação, segundo o autor.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se observar que os funcionários das agências do Banco Banrisul de Santa Maria mantêm diálogo com colegas, sempre, ou na maioria das vezes expressam-se por escrito com superiores e/ ou colegas, praticam comunicação clara e objetiva com a equipe de trabalho.

Os colaboradores se consideram bons comunicadores, 84% percebem que a comunicação é clara e objetiva entre os funcionários, segundo 66% dos funcionários, existem assuntos que nunca são abordados, a grande maioria dos colaboradores mantêm diálogo com seus gerentes. É clara a existência de estímulo para a comunicação entre funcionários, porém o estímulo para as reivindicações nem sempre acontece, 84% acreditam que existe, por parte da agência, a preocupação em melhorar a comunicação, 67% acreditam que a troca de idéias só acontece em reuniões.

O superior imediato é considerado um bom comunicador, problemas de comunicação existem, porém estão mais concentradas nas vias formais de comunicação.

Com os resultados da pesquisa sobre comunicação, conclui-se que os superiores podem fazer muitas coisas para melhorar a comunicação de cima para baixo. Em primeiro lugar, desenvolverem procedimentos e políticas de comunicação. Em segundo lugar, estarem disponíveis àqueles que dela necessitam. Em terceiro lugar, precisarem a informação de forma

adequada e eficiente, usando as linhas de comunicação diretas, claras, breves e pessoais.

Por outro lado, gerar informações úteis, vindas dos subordinados requer que se façam duas coisas: em primeiro lugar, facilitar a comunicação de baixo para cima. Por exemplo, podem manter uma política de portas abertas e encorajar os colaboradores a utilizá-la; almoçar ou tomar café com os funcionários; distribuir pesquisas como essa aos funcionários com perguntas eficazes ou instituir um programa de sugestões relativas à produtividade como há em cada setor da empresa (caixa de sugestões). Esses mecanismos são apenas algumas possibilidades que facilitarão a comunicação de baixo para cima. Em segundo lugar, para melhorar as comunicações de baixo para cima, de cima para baixo e até mesmo as laterais, recomenda-se praticar mais o diálogo do que a discussão, e a comunicação de mão dupla mais que a de mão única. Tornar a informação disponível, garantindo que ela seja apresentada de forma precisa e eficiente, não deixando que a ineficiência impeça a eficácia, ser repetitivo se houver necessidade de ênfase e clareza e usar canais múltiplos, conforme a situação exigir.

Por ser uma organização de muitos funcionários, a comunicação pode ser considerada boa, mas para melhorar, sugere-se que a empresa continue investindo todos os seus esforços a fim de aumentar ainda mais a confiabilidade entre seus colaboradores e desses com suas chefias por meio do aprimoramento dos canais de comunicação.

Em relação à aprovação das hipóteses, comprovou-se, em parte, o contrário, pois existe abertura para a comunicação, os funcionários são estimulados a se comunicarem e existe a oportunidade dos colaboradores expressarem suas sugestões. Essa visão distorcida das hipóteses, de fato, não ocorreu em todas as agências de Santa Maria, o que vem a ser um ponto positivo para o Banrisul. Comprovou-se dessa forma que problemas de comunicação existem, mas não são os principais e os únicos.

Pode-se concluir este estudo dizendo que a comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade, caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente, uma “anticomunicação” no que é essencial/necessário. Não basta, porém, assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja, efetivamente, aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado, pois ao tratar da comunicação estará se solucionando, em muitos casos, antigos e persistentes problemas que podem dar lugar a pessoas e ambientes mais leves e motivados, proporcionando-lhes oportunidade oferecerem produtividade e a desenvoltura de quem percebe que é possível crescer e gerar crescimento.

Este estudo atingiu todos os objetivos previstos e as informações obtidas foram de extrema relevância para a construção do conhecimento na área de Recursos Humanos, pois o que foi observado se torna uma ferramenta de muita importância para os passos futuros e auxilia para uma visão mais abrangente das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BATEMAN, Thomas.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Júnior. **Administração: conceitos e aplicação**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.