

Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba

FABIO MONTEIRO MACEDO

**A comunicação informal como traço cultural e sua influência nas  
práticas comunicacionais cotidianas da organização: O CASO  
BRADESCO – NOVA GLÓRIA.**

**Rubiataba**

**junho/2005**

Fábio Monteiro Macedo



**A comunicação informal como traço cultural e sua influência nas  
práticas comunicacionais cotidianas da organização: O CASO  
BRADESCO – NOVA GLÓRIA.**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Administração com Habilitação Rural.  
Orientadora: Silvia Assad**

**Rubiataba**

**junho/2005**

*Adm. emp.  
Comunicação emp.*

25630  
soori

Tombo nº	11922
Classif.:	A-659.3
Ex.: 1	FABIO MACEDO
	2005
Origem:	Ad
Data:	03.02.06

Fábio Monteiro Macedo

**A comunicação informal como traço cultural e sua influência nas  
práticas comunicacionais cotidianas da organização: O CASO  
BRADESCO – NOVA GLÓRIA.**

APROVADO EM: 14 / 12 / 05



PROFESSOR: Marco Antonio Pereira de Abreu



PROFESSOR: Marcos de Moraes Sousa



PROFESSORA (Orientadora): Silvia Regina Starling Assad de Ávila

Rubiataba

junho/2005

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, pelo amor e carinho com que me apoiaram durante toda minha caminhada. A todos com quem convivo e que me faz ser uma pessoa cada dia mais realizada e feliz.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida. A quem contribuiu para que eu pudesse concluir esta etapa tão importante da minha vida, em especial a minha professora orientadora, a todos os professores e colegas com quem convivi durante todo o tempo acadêmico.

## SUMARIO

1- Introdução.....	8
2- Justificativa.....	9
3- Problemática.....	10
4- Objetivos.....	11
5- Referencial Teórico.....	12
5.1 - Cultura Organizacional.....	12
5.2 - Informação e Comunicação nas organizações.....	13
5.3 - Comunicação, o que é?.....	15
5.4 - A Comunicação Interna.....	16
5.5 - Comunicação Formal versus comunicação Informal.....	17
5.6 - Falhas, barreiras e ruídos na comunicação.....	18
6- Metodologia.....	20
7- Resultados.....	24
8- Conclusão.....	29
9- Bibliografia.....	31

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional interna tem como objetivo conseguir uma imagem positiva e um clima adequado para que se conheça a filosofia da empresa, os produtos que fabricam, os serviços que oferecem, assim como os objetivos que perseguem (MARÍN, 1997). Conforme os autores, a comunicação organizacional interna é composta por três tipos de comunicação: descendente, ascendente e horizontal. A comunicação descendente é feita a partir dos níveis hierárquicos, ou seja, dos superiores às posições inferiores. Tem como objetivo passar o maior número de informações possíveis aos subordinados para que possam desenvolver suas atividades; pode ser feita através de reuniões em grupo ou individuais, procedimentos, memorandos, comunicados internos e outros tipos de informes.

Em contrapartida, a comunicação ascendente, ocorre dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores e promove a participação mais efetiva dos colaboradores, que podem sugerir idéias para melhoria de processos de produção ou do ambiente de trabalho. Ocorre por meio de reuniões periódicas, em grupo ou individuais, através de telefone, cartas aos superiores, relatórios, formulários e outros documentos escritos.

Já a comunicação horizontal ocorre entre departamentos, num mesmo nível hierárquico, fazendo com que os colaboradores trabalhem como uma equipe multidisciplinar, onde todos têm responsabilidades iguais. Pode ser feita através de reuniões entre departamentos, através de relatórios e comunicados variados, como cartas internas entre departamentos, revistas informativas internas e outros. Importa ressaltar que, além dos três tipos de comunicações descritas, há ainda, em todas as organizações, a comunicação formal, que é feita através de documentos oficiais, e a comunicação informal, que seria todo o contato espontâneo entre colegas de trabalho, como um simples "bate-papo", por exemplo. Nessa perspectiva, Davis (MAXIMIANO, 2002, p.166), afirma que "a comunicação formal e a informal podem complementar-se mutuamente", ou seja, normalmente, a comunicação formal é utilizada para se oficializar um fato que já foi comunicado através da comunicação informal.

Os objetivos desta investigação foram identificar a comunicação informal como traço cultural e avaliar a sua influência nas práticas comunicacionais cotidianas da organização.

## 2. JUSTIFICATIVA

O sucesso, ou não, de uma organização está fortemente atrelado ao seu poder de informação. Sabe-se, no entanto, que a informação se efetiva somente a partir do momento em que é comunicada. Ela, em si mesma, nada significa, nada tem de real, se não for captada, se não for compreendida por quem a recebe. A informação, para ter valor, precisa, portanto, ser comunicada.

A comunicação representa, uma função básica à administração, visto ser um meio que possibilita a troca de informações entre as pessoas de uma organização e entre esta e seus participantes (clientes, fornecedores, concorrentes, dentre outros grupos), que, em função do maior ou menor grau ou nível de envolvimento com a organização, são conceituados como públicos. Cada organização, em função das atividades que desenvolve, tem seus públicos específicos.



### **3. PROBLEMÁTICA**

Sabe-se que, os profissionais estão mais preocupados com a chamada rede formal, oficial, constituída pelos canais descendentes, de cima para baixo.

A rede informal, ou por falta de conhecimento em torno de seu potencial, ou porque não se apresenta de maneira tão visível quanto a outra, fica sempre relegada a segundo plano deixando então de demonstrar interesses, expectativas, frustrações, alegrias, espontaneidade ou desconcentração da comunidade organizacional e conseqüentemente acabando por refletir de maneira negativa na produtividade da organização.

#### **4. OBJETIVOS**

Os objetivos desta investigação foram identificar a comunicação informal como traço cultural e avaliar a sua influência nas práticas comunicacionais cotidianas da organização. Para tanto, pretendeu-se:

- Observar como se dá o fluxo de comunicação dentro da organização;
- Perceber como as informações circulam no ambiente de trabalho;
- Perceber qual forma de comunicação é mais utilizada;
- Identificar aspectos ligados à interferência da comunicação informal nas relações de trabalho, na imagem da Instituição e no desempenho do grupo;
- Identificar pontos positivos e negativos da comunicação formal e informal.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura retrata a personalidade de uma organização e não estudá-la é desprezar as relações simbólicas que articulam as relações de poder e se efetivam nas relações sociais.

Enfim, estaríamos desconsiderando a essência, a natureza da organização. No momento em que um conjunto de valores for compartilhado pelas pessoas que fazem parte da organização, desde o funcionário até à diretoria, a organização terá estabilidade e mais harmonia, refletindo-se no clima organizacional.

Robbins (2002), ressalta que podem existir subculturas na cultura dominante, sendo essa última um sistema que expressa os valores centrais comuns à maioria dos membros da organização. A existência de uma cultura dominante permite o estabelecimento de pode-se dizer que a Cultura Organizacional exprime a identidade da organização e a diferencia das demais.

Uma cultura começa a se formar no momento em que uma organização é fundada. É nesse instante que se inicia um processo ininterrupto, o de formação da cultura daquela empresa. Todo esse processo está muito relacionado, segundo Nardy, 1999 apud Robbins, (2002), com as características do fundador, com as pessoas que influenciaram o fundador, com os elementos da cultura dos primeiros colaboradores, com os sistemas culturais de origem, com os elementos dos sistemas culturais predominantes do ambiente na época da fundação, com os elementos da cultura de origem, processo civilizatório e sua evolução, e com a pressão modificadora dos fatores de sobrevivência inicial como mercado, concorrência e administrações internas.

A cultura da organização pode ser transmitida de diversas maneiras, e faz parte da essência da organização, é um elemento constitutivo dela. Mudar a cultura de uma organização não é tarefa simples, porque, além das culturas serem geralmente fortes, enraizadas, elas provocam transformações muito profundas no ambiente e nas pessoas. A comunicação interna de uma organização sempre vai ser o reflexo de sua cultura

organizacional. Existe um processo de influência mútua entre ambas. Além da comunicação ser um instrumento muito importante para a assimilação da cultura, a cultura é quem determina o tipo de comunicação da empresa, bem como sua forma e veículos e, também, seu conteúdo e fluxos. A comunicação faz parte do processo cultural de uma organização e, desse modo, as formas como essa comunicação é, estrategicamente, utilizada e compreendida são processos constitutivos da sua cultura.

## 5.2. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Cada vez mais destaca-se a necessidade de que os administradores precisam desenvolver suas habilidades de comunicação, tal habilidade constitui-se numa das três mais exigidas no desempenho das suas atividades. Todos os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais e as funções de planejamento, organização, direção e controle dos administradores, requerem habilidades eficazes de comunicação.

“A palavra informação designa a situação atual de um fenômeno, desde que este passa representar um número finito de estados diferentes”

( ARSAC, 1993 apud BERNARDES, 2003, p.172).

Essa definição é algo complexa, razão pela qual exige algumas explicações adicionais para facilitar seu entendimento.

Baseado nas explicações destinadas à transmissão de sinais por linhas telefônicas ou ondas hertzianas, a literatura administrativa costuma iniciar as explicações sobre comunicação por meio de esquemas unidirecionais.

A comunicação, como explica Chiavenato, (2002, p.108), “envolve transações entre pessoas”. (DAVIS apud CHIAVENATO, 2002, p. 110), define-a como “processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra”. Assim, com base nesta afirmação, fica evidente que toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia e a que recebe uma mensagem. Uma pessoa sozinha não pode comunicar; somente com outra pessoa receptora é que pode completar o ato de comunicação.

Segundo Chiavenato (2002, p. 108 ), a comunicação é a feita por um processo composto de cinco elementos a seguir:

- 1- Emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém;

- 2- Transmissor ou codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada ao canal;
- 3- Canal: é a parte do sistema referente ao transporte de alguma forma de mensagem entre pontos fisicamente distantes;
- 4- Receptor ou decodificador: é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para o destino;
- 5- Destino: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada.

Segundo Chiavenato (2002, p. 117), “a comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa. Nas organizações mais bem sucedidas do mundo, a comunicação recebe a máxima prioridade.”

A partir desta definição, destaca-se que, para compreender adequadamente o conceito de comunicação, o primeiro passo é envolvê-lo com outros dois conceitos: o de dados e o de informação.

Dado é o registro de anotação a respeito de um determinado evento ou ocorrência. Eles, em si, são destituídos de sentido ou de significado, pois na verdade, são grupos de símbolos não-aleatórios representando quantidades, ações, coisas, etc. Quando um conjunto de dados possui um significado, temos uma informação.

A informação, como já foi dito, é um conjunto de dados com um determinado significado. O significado reduz a incerteza a respeito de algo ou aumenta o conhecimento a respeito de algo. Seja do ponto de vista popular como do ponto de vista científico, o conceito de informação envolve um processo de redução de incerteza. Na linguagem popular, a idéia de informação está ligada a de novidade e de utilidade, pois a informação é o conhecimento disponível para uso imediato e que permite orientar a ação, ao reduzir a margem de incerteza que cerca as decisões cotidianas.

À medida que a sociedade se torna mais avançada e complexa cresce proporcionalmente a importância da disponibilidade da informação ampla e variada. Do ponto de vista científico, a informação é tudo aquilo que efetua um trabalho lógico sobre a orientação da pessoa em relação ao mundo que o cerca.

A informação permite uma certa organização do comportamento da pessoa em seu relacionamento com o ambiente externo que o envolve.

“A informação é obtida pelos órgãos sensoriais por meio de um mecanismo denominado percepção e encaminhada pelo sistema nervoso ao cérebro humano onde é devidamente processado”. (CHIAVENATO, 2002., p. 118), pela colocação acima, fica claro que a informação é recebida pelos órgãos sensoriais, ou seja, ela é percebida pelos sentidos, para depois ser processada pelo cérebro.

### 5.3. COMUNICAÇÃO, O QUE É?

A comunicação é o processo de transmissão de informações e o respectivo entendimento do que foi transmitido por todos os envolvidos no processo.

Para Chiavenato ( 2002, p. 118 )

*Comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas. Para que haja comunicação é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada.*

Como se verifica, para que haja comunicação, é necessário que haja uma interação entre quem emite uma informação e quem a recebe.

A palavra comunicação (do latim communis = comum ) refere-se ao processo total da vida do homem em relação ao grupo social. Ela se refere ao intercuro feito por palavras, letras ou símbolos, e envolve o intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações. Neste sentido, é possível dizer que a comunicação envolve transações entre pessoas.

Na prática, a comunicação deve ser considerada como um processo bidirecional para que seja eficaz. Isto significa que a comunicação é um processo que caminha em duas mãos: basicamente, o processo exige um emissor que transmite a mensagem através de um canal e um receptor que decodifica a mensagem para o destinatário que envia de volta algum sinal de retroação ou retroinformação.

Segundo Ockoff ( apud BERNADES, 2003, p. 176), as comunicações se classificam em três tipos, são eles:

- 1- Comunicação informativa: É o caso de a informação ser o predominante na mensagem, ficando em segundo lugar as tentativas de influenciar o comportamento;
- 2- A comunicação instrutora: Ocorre quando o emissor procura influenciar mostrando os efeitos que o comportamento deve ter;
- 3- Comunicação impositiva: Denominada de motivacional, ocorre quando o emissor procura influenciar o receptor mostrando a forma de este se comportar para a efetivação da meta pretendida, ficando implícita a punição caso não a concretize.

A comunicação organizacional flui formalmente na direção vertical e na direção horizontal; flui também de modo informal.

A comunicação vertical é o fluxo de informação tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, na cadeia de comando organizacional – é chamada de comunicação formal, por ser reconhecida como oficialmente estabelecida pela diretoria; já a comunicação horizontal é o fluxo de informações entre colegas e pares; é formal, não segue a cadeia de comando. Este tipo de comunicação é necessária para coordenar o departamento e os diferentes departamentos; enfim, a comunicação informal ocorre em qualquer direção dentro da organização. É informal porque não é oficial ou sancionada pela administração.

#### **5.4. A COMUNICAÇÃO INTERNA**

A comunicação é um processo extremamente importante tanto na dimensão interna quanto externa. De acordo com Torquato (1991, p.201), a comunicação interna nas empresas flui em duas grandes redes: uma formal e outra informal. Ambas processam formas variadas, situações próprias, projetos específicos; essa comunicação interna, como afirma Torquato, pode ser escrita ou oral. As comunicações orais, por exemplo, são tão importantes quanto a comunicações impressas, mas não recebem tratamento compatível e os profissionais, com raras exceções, não estão lidando com essa forma.

Para se ter uma idéia da importância das comunicações orais, basta lembrar que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento intersetores ou na raiz das soluções de integração horizontal, ou seja, as relações de pessoa para pessoa se dá através do diálogo. Vale destacar, ainda, que muitas questões pendentes poderiam ser resolvidas por meio de uma receita que inclui, necessariamente, baterias de contratos, reuniões de integração, avaliação, análise, controle e feedback.

A respeito das comunicações, (Torquato 1991, p. 202) enfatiza que:

*Ocorre que as comunicações orais, como as impressas, exigem finalidade, canais próprios, linguagem adequada, periodicidade e oportunidade de uso e veiculação, espaço apropriado, (...). Se a chamada comunicação dialógica é o ideal para a efetiva interação das partes, os programas de comunicação oral encaixam no planejamento das políticas de comunicação das empresas.*

O que o autor procura destacar é que todo processo de comunicação deve possuir um objetivo definido, deve ter um fim e, por isso mesmo, deve ser cuidadosamente planejado para que não haja equívocos.

A comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisas significativamente maior do que um simples programa de comunicação impressa. Para que se desenvolva em toda a sua plenitude, as empresas estão a exigir profissionais de comunicação sistêmicas, abertas, treinados, com visões integradas e um permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades dilatadas pelo meio ambiente.

## **5.5. COMUNICAÇÃO FORMAL VERSUS COMUNICAÇÃO INFORMAL**

A comunicação organizacional compreende todo a rede de relações discursivas que ocorrem no âmbito das organizações. Os teóricos da comunicação, na atualidade, conceituam-na como o processo de construção de sentidos, enquanto a informação refere-se apenas às mensagens postas em circulação. Entretanto, a literatura especializada em comunicação organizacional ainda trata, muitas vezes, quase como sinônimos as palavras comunicação e informação.

Em relação às funções básicas da comunicação, Robbins (2002), diz que esta possui quatro funções dentro de uma organização ou de um grupo: controle: a comunicação atua no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, a começar, pela hierarquia que as organizações possuem fazendo com que o funcionário saiba a quem comunicar primeiro uma informação ou um acontecimento; motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorá-lo; expressão emocional: é através da comunicação que os funcionários expressam os seus sentimentos de satisfação e/ou frustrações; informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, porque ela proporciona



à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam para tomarem suas decisões, pois transmite os dados para identificar e avaliar as alternativas.

Segundo Aquino (1980, p. 34), “os principais problemas de comunicação são originados pela complexidade do comportamento humano”. É preciso que aconteça a transmissão pelo emissor e a compreensão por parte do receptor. A comunicação pode fluir de forma vertical (descendente e ascendente) e horizontal.

As redes informais fluem em qualquer direção, passando, muitas vezes, por cima dos níveis de autoridade. (ROBBINS, 2002)

Segundo Kunsch (1986, p. 32-33),

o sistema formal de comunicação de toda a organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada - é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas.

## **5.6. FALHAS, BARREIRAS E RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO**

Segundo Chiavenato (2002, p. 122), “difícilmente, a comunicação ocorre sem problemas”. Quase sempre existem barreiras à comunicação. Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também ruídos, interferências, vazamentos e, ainda ampliações ou desvios.

As barreiras provocam perda de comunicação entre as pessoas, impedindo o trânsito livre e aberto das mensagens. Daí, as dificuldades no intercâmbio de comunicações em muitas empresas. A remoção das barreiras e dos ruídos é fundamental para se conseguir um ambiente de comunicação aberto entre as pessoas.

O ruído é qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira com a comunicação; ele pode surgir com o canal de comunicação e pode ser interno ou externo.

Muitas vezes, a eficácia da comunicação pode ser melhorada pela repetição e pela retroalimentação. As duas habilidades gerenciais mais importantes para melhorar a eficácia da comunicação são: primeiro, saber ouvir, isto é, captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente e, segundo, saber transmitir, isto é, falar ou sinalizar mensagens para que ela seja corretamente interpretada por quem a receba.

## 6. METODOLOGIA

O objeto de estudo foi a agência do Banco Bradesco S/A em Nova Glória – GO, situada na Av. Bernardo Sayão nº 718, inscrita sob CNPJ nº 60.746.948/1432-23, que iniciou suas atividades no dia 27 de julho de 1981. Trabalha na área financeira, venda de produtos, seguros, previdência e comércio.

Com base nos objetivos, classificou-se a pesquisa monográfica como sendo do tipo:

### 1 - Exploratória

Segundo Gil (1999, p. 43), pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

De acordo com Gil (2002, p.41),

estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses". Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal "o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Seu planejamento é, portanto, segundo o autor "bastante flexível" de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, estas pesquisas envolvem:

- a) Levantamentos bibliográficos;
- b) Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- c) Análise de exemplos que "estimulem a compreensão" ( SELLTIZ, apud GIL, 2002, p. 63).

Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

## 2 - Estudo de Caso

Já com base nos procedimentos técnicos, utilizados, classificou-se esta, como sendo tipo Estudo de Caso.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2002, p. 54).

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais.

Conforme relata Gil (2002), estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que servirá apenas para estudos de natureza exploratória. Hoje, porém, é encarado como um delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2001 apud GIL, 2002).

Relata uma crescente utilização do estudo de caso no âmbito das ciências sociais, com diferentes propósitos, tais como:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas, que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Em contrapartida Gil (2002), destaca objeções a sua aplicação como “falta de rigor metodológico”, pois diferentemente do que ocorre com os experimentos e levantamentos, para a realização do estudo de caso não são definidos procedimentos metodológicos rígidos. Por essa razão, são frequentes os vieses nos estudos de caso, os quais acabam comprometendo a qualidade de seus resultados.

Outra objeção destaca o autor, refere-se “a dificuldade de generalização”, onde a análise de um único ou de poucos casos de fato fornece uma base muito frágil para a generalização.

O tempo destinado à pesquisa, também constitui para Gil (2002), uma objeção do tipo de estudo, pois “alega-se que os estudos de caso demandam muito tempo para serem realizados, e que freqüentemente seus resultados tornam-se pouco consistentes”.

Convém ressaltar no entanto, que um bom estudo de caso constitui tarefa difícil de realizar, mas é comum encontrar pesquisadores inexperientes, entusiasmados pela flexibilidade metodológica dos estudos de casos, que decidem adotá-la em situações para as quais não é recomendado. Como consequência, no final de sua pesquisa, conseguem apenas um amontoado de dados que não conseguem analisar e interpretar. Gil (2002, p. 54).

De acordo com Yin (1981 apud GIL, 2002, p. 58)

o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual não são utilizadas várias fontes de evidências.

Para a coleta de dados, utilizou-se:

- Entrevista

O termo entrevista, historicamente significa “entrevistas individuais relativamente isentas da organização”. O entrevistador é exaustivamente treinado para investigar e extrair respostas detalhadas de cada pergunta. Às vezes, utilizam-se psicólogos como entrevistadores, eles usam técnicas clínicas não-direcionadas pra descobrir motivações ocultas. “À medida que a entrevista se desenvolve, o entrevistador investiga as respostas e as usam como base para fazer perguntas adicionais”.(MCDANIEL; GATES, 2003 ,p 143)

## - Questionário

Questionário, segundo MCDaniel e Gates (2003, p. 322), é o conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de um projeto de pesquisa. “Nas palavras do autor, trata-se de um roteiro formalizado destinado à coleta de informações dos entrevistados”. O questionário proporciona padronização e uniformidade no processo de coletas de dados. As perguntas elaboradas foram classificadas como abertas e fechadas....e aplicadas a todos os funcionários da agência bancária.

Para melhor entendimento, denominou-se de abertas as questões que, conforme MCDaniel e Gates (2003), são aquelas que pedem aos respondentes que respondam com suas próprias palavras, e fechadas, aquelas que pedem aos respondentes que escolham entre duas ou mais respostas.

Os dados foram tratados através da tabulação que é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior possibilidade na verificação das inter-relações entre eles. (LAKATOS; MARCONI, 1997), para este estudo adotou-se a tabulação manual que nas palavras do autor, requer menos tempo e esforço, lida com pequeno número de casos e poucas tabulações mistas, sendo menos dispendioso.

## 7. RESULTADOS

### Descendente

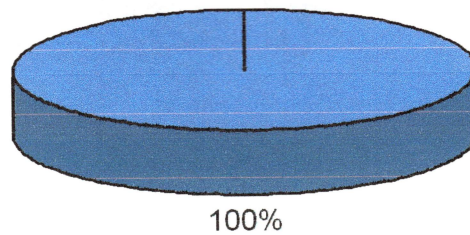


Figura 1: fluxo de informações na organização

Fonte: O Autor

Com relação ao fluxo das informações nos diferentes setores da Instituição 100% dos respondentes acreditam que o fluxo de informação no seu setor acontece de forma descendente, o que nos remete a dizer que, são passadas por meio de quadro de avisos, reuniões e discursos, além de promoverem interações de pessoa para pessoa ou em pequenos grupos. Ela tende a refletir os relacionamentos de autoridade – responsabilidade demonstradas por um organograma.

### Tipos de Informações

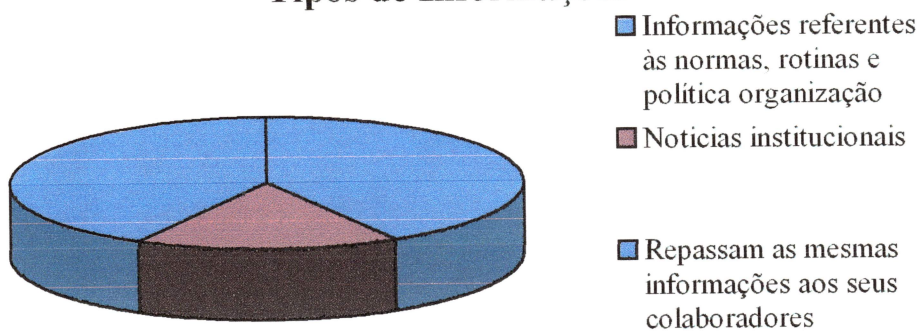


Figura 2:  
informaç

ões que circulam e são repassadas na organização

Fonte: O Autor

Quanto ao tipo de informação que circula e é repassada, 100% responderam receber, principalmente, informações referentes às normas, rotinas e política organização, 40 %

responderam sobre notícias institucionais e 100% desses afirmaram repassar essas mesmas informações aos seus colaboradores. Esses dados denotam que há uma cultura forte, pois, segundo Robbins (2000), a cultura organizacional forte é aquela cujos valores centrais são amplamente compartilhados, possuem um impacto maior sobre o comportamento do funcionário e produzem um efeito mais positivo sobre desempenho da organização. Vale ressaltar que nesta questão o respondente poderia dar mais de uma resposta.

### Comunicação formal

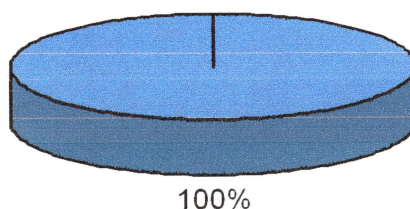


Figura 3: forma de comunicação mais utilizada com os colaboradores

Fonte: O Autor

Com relação à forma de comunicação mais utilizada do gerente com os colaboradores, 100% dos respondentes comunicam-se formalmente para com ele. Essa forma de comunicação dificulta a transmissão de informações

### Comunicação informal nas relações de trabalho

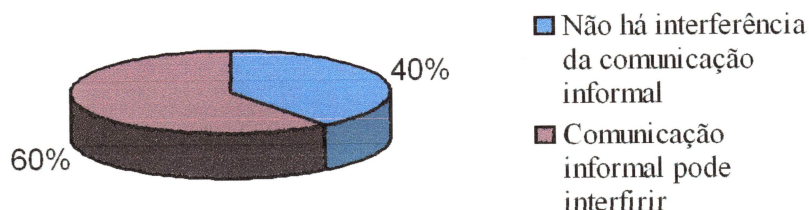


Figura 04: Interferência da comunicação informal nas relações de trabalho

Fonte: O Autor



Quanto à interferência da comunicação informal nas relações de trabalho, 40% dos entrevistados julgam que não existe a interferência da comunicação informal nas relações de trabalho, já 60% dos respondentes julgam que a comunicação às vezes pode interferir nessa relação.

### Comunicação informal na imagem da organização



Figura 05: Interferência da comunicação informal na imagem da organização

Fonte: O Autor

Em relação à interferência da comunicação informal na imagem da Organização, 80 % dos respondentes acreditam não existir influência nessa questão e 20 % pensam, ao contrário, que, realmente, há uma certa interferência na imagem.

### Comunicação informal no trabalho dos colaboradores

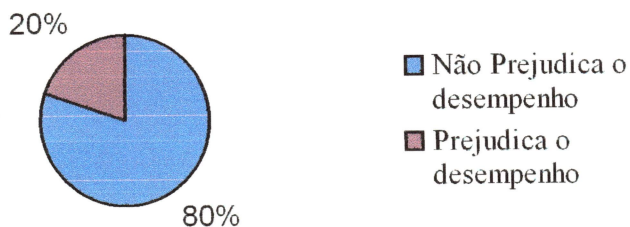


Figura 06: interferência da comunicação informal no trabalho dos colaboradores.

Fonte: O Autor

Já quanto à influência da comunicação informal no trabalho dos colaboradores da organização, a maioria dos entrevistados, 80 % consideram que a comunicação informal não prejudica o desempenho do grupo, 20% deles acreditam que a comunicação informal às vezes prejudica o desempenho. Pode-se deduzir que os respondentes não consideram a comunicação informal como uma ameaça e, também, não vislumbram nela possibilidades de otimizar as relações de trabalho.

A divulgação formal da organização também foi avaliada. A resposta obtida acerca deste assunto foi a seguinte: 100% dos respondentes disseram receber informações sobre a empresa, na forma de circulares, informativos, etc.

Finalmente, foi solicitado aos entrevistados que enumerassem os pontos positivos e os pontos negativos das comunicações formal e informal.

Em relação à Comunicação Formal, foram os seguintes os enunciados dos respondentes:

- PONTOS POSITIVOS

*“A comunicação formal é clara, concisa e objetiva”.*

*“Necessária e importante para a organização”.*

*“As reuniões acontecem periodicamente”.*

- PONTOS NEGATIVOS

*“Tem algumas restrições”*

*“Demora no repasse das informações”*

*“Burocracia”*

*“Segue sempre o mesmo fluxo”*

Em relação à Informal, tivemos como respostas:

- PONTOS POSITIVOS

*“Repasse das informações é ágil”.*

*“A gente fica sabendo de coisas que não são ditas nas reuniões.”.*

- PONTOS NEGATIVOS

*“Tem algumas distorções”*

*“Muita fofoca”*

## 8. CONCLUSÃO

Embora, o processo de comunicação seja imprescindível para qualquer organização social, o fato de existir uma comunicação empresarial formalizada, não garante que todos os problemas da empresa sejam resolvidos. Afinal, o aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, que interna ou externamente, sofre interferências e condicionamentos variados dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes.

No caso estudado em questão, pode ser notado que predomina a comunicação formal, que segundo MAXIMIANO (2002, p.134), “Formalidade significa que as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos explícitos”. As pessoas preferem trabalhar da forma mais burocrática possível, e as burocracias são essencialmente sistema de normas, baseadas em critérios impessoais, podendo então criar um ambiente carregado e sem aberturas para novas idéias.

Com relação à cultura, faz parte dos traços culturais das pessoas serem mandadas a fazer tal atividade, do que usar sua criatividade. Devido à cultura burocrática na empresa, as pessoas não têm liberdade para externar suas opiniões. As pessoas ficam presas à formalidade e com isto, são levadas ao desempenho às vezes limitado, as pessoas não se sentem à vontade, livres, no entanto, podem comprometer o clima organizacional, o conjunto de sentimentos de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores.

No mundo cada dia mais globalizado, o comportamento das pessoas tem se modificado, elas não querem ser apenas mandadas, querem ser criativas, capazes de participar do processo, ter liberdade para expor e criar novas idéias, fazer a diferença, se desenvolver, serem valorizadas e reconhecidas, e não, serem tratadas apenas como uma máquina que obedecem aos comandos do operador. O que não foi constatado no estudo realizado.

No entanto, há processos de comunicação que devem ser formais, mas também há necessidades de uma comunicação interna participativa e coerente entre o discurso e a prática cotidiana da empresa.

Deve então existir a comunicação formal e informal, dentro dos seus parâmetros necessários, para que ocorra o desenvolvimento da organização e também das pessoas que

dela fazem parte, criando um bom clima organizacional, onde as pessoas sintam-se satisfeitas e felizes em realizar seu trabalho, em relação a seus colegas e superiores, e, onde produzam mais contribuindo para o sucesso da organização.

Esses são os desafios com que se defronta a área de comunicação. Com isso, ganha força a necessidade da comunicação tornar-se função de toda a organização, incorporando-se ao papel gerencial, integrando-se efetivamente ao processo de decisão da empresa.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Rubem Santos Leão. **História das sociedades**: das comunidades primitivas às sociedades medievais. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1980. 458 p.

BERNARDES, Cyro. **Teoria geral da administração**: gerenciando organizações. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 268 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo : Makron Books, 1996. 209 p.

CHIAVENATO, Idalberto . Recursos Humanos Edição Compacta . 7. ed. São Paulo : Atlas, 2002. 631 p.

COMUNICAÇÃO eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. **HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK**. Rio de Janeiro, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2002. 207 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da Sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992. 247 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 270 p.

MCDANIEL, Carl ; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo:Thompson, 2003. 562 p.

MARÍN, Antonio Lucas. **La comunicación en la empresa e en las organizaciones**. Barcelona: Bosch, 1997. 301 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 323 p.

MEGGINSON, L. M. MOSLEY, D C. AND PIETRI, JR., P. H. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: HARBRA, 1986. 543 p.

NASCIMENTO, V. M; CRUZ, A. L. G.; ABREU, A. F. **O sistema de comunicação e a gestão dos fluxos logísticos na construção civil: estudo aplicado ao gerenciamento de processos empresariais.** São Paulo: Prentice-Hall, 1999. 230 p.

ROBBINS S. P. **Comportamento organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice - Hall, 2002. 480 p.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio do Rego. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991. 278 p.

*Revisado por*