COMUNICAÇÃO INTERNA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O Caso da Caixa Econômica Federal

**Lia Gomes Marinho**

Orientador: Prof. Doutora Carla Isabel Cruz

Dissertação para obtenção de grau de Mestreem Comunicação Social, na vertente de Comunicação Estratégica

Lisboa

2018

Em razão da nacionalidade da pesquisadora, esta dissertação

está escrita em português do Brasil, respeitando-se

as regras do Acordo Ortográfico da Língua.

Sumário

[INTRODUÇÃO 5](#_Toc524423316)

[PARTE I –ENQUADRAMENTO TEÓRICO 6](#_Toc524423317)

1. [A Comunicação interna nas Organizações 6](#_Toc524423318)

[1.1. O público da comunicação interna 8](#_Toc524423322)

[1.2. A cultura interna como reforço de identidade organizacional 10](#_Toc524423322)

[2. Motivação no trabalho 11](#_Toc524423319)

[3. A satisfação no trabalho](#_Toc524423320) 15

[4. A comunicação interna como estratégia de gestão nas organizações](#_Toc524423321).......................17

[5. Comunicação](#_Toc524423321) Organizacional: dinâmicas do processo de comunicacão..................18

[5.1. Comunicação Formal e comunicação informal 22](#_Toc524423322)

[5.2. Fluxos de comunicação 24](#_Toc524423322)

[6. *Feedback* 26](#_Toc524423325)

[6.1*Feedback* Ascendente](#_Toc524423326) 28

[6.2.*Feedback* Descendente](#_Toc524423327) 29

[6.3.*Feedback* 360 Graus](#_Toc524423328) 30

[7.Comunicação interna nas situações de mudança](#_Toc524423329) 32

[8.A aplicabilidade do marketing interno nas organizações para a motivação do emprego 34](#_Toc524423330)

[PARTE II – OPÇÕES METODOLÓGICAS](#_Toc524423317)

[1. Pergunta de Partida e objetivos de investigação 35](#_Toc524423318)

[2. Caracterização da instituição: contextualização 35](#_Toc524423319)

[2.1.Diagnóstico da comunicação interna da CAIXA 37](#_Toc524423320)

[3. Métodos e técnicas de investigação 40](#_Toc524423321)

[3.1.Técnicas de recolha de informação 40](#_Toc524423320)

[3.1.1.Inquéritos por Questionário e constituição da Amostra 40](#_Toc524423320)

[3.1.2.Entrevista Semi-estruturadae respectivo Painel de entrevistados 42](#_Toc524423320)

[3.2. Técnicas de análise de dados 43](#_Toc524423320)

[3.2.1. Análise interpretativa 43](#_Toc524423320)

[3.2.2. Análise estatística descritiva 43](#_Toc524423320)

[PARTE III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS](#_Toc524423317)

[1.Procedimento de recolha de dados e temas aboradados 43](#_Toc524423318)

[2.A Comunicação Interna pela ótica dos empregados 44](#_Toc524423319)

[2.1.Conhecimento da missão da organização 44](#_Toc524423320)

[2.2.Áreas de atividade da organização 46](#_Toc524423320)

[2.3.Informações recebidas 48](#_Toc524423320)

[2.4.Práticas de comunicação na organização 51](#_Toc524423320)

[2.5.Motivação e satisfação do empregado face à comunicação interna 53](#_Toc524423320)

[2.6.Canais e meios de comunicação utilizados 59](#_Toc524423320)

[2.7.Aspectos facilitadores da comunicação na organização 64](#_Toc524423320)

[3. A percepção dos gestores sobre a comunicação interna na CAIXA 66](#_Toc524423321)

CONCLUSÕES ..............................................................................................................72

BIBLIOGRAFIA.............................................................................................................76

APÊNDICE 1.Tabelas utilizadas....................................................................................86

APÊNDICE 2. Guião para Inquérito por questionário - Empregados...........................114

APÊNDICE 3. Entrevista semi-estruturada – Gestores.................................................123

|  |
| --- |
| ÍNDICE DE FIGURAS |
| Figura 1. Ilustração da hierarquia das necessidades de Maslow.....................................13 |
| Figura 2. Figura 2. Modelo Clássico de Comunicação nas Organizações......................26 |
| Figura 3. Indivíduos qualificados para realizar a avaliação 360 graus...........................31 |
| ÍNDICE DE QUADROS |
| Quadro 1. Elementos essenciais das teorias cognitivas...................................................14 |
| Quadro 2. Principais barreiras à comunicação................................................................20 |
| Quadro 3.A dicotomia formal/informal da comunicação nas organizações..................23 |
| Quadro 4. Canais de Comunicação Interna e Objetivos - Plano de Comunicação  Interna na CAIXA..........................................................................................37 |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS |
| Gráfico 1. Sobre o conhecimento da missão da organização..........................................45 |
| Gráfico 2. Estar informado sobre a missão e objetivos da organização tem influência  no desempenho das minhas funções..............................................................46 |
| Gráfico 3. Considera-se informado sobre as áreas de atividade da sua organização......46 |
| Gráfico 4. Ranking das principais áreas de atividade da CAIXA, segundo  os empregados ...............................................................................................48 |
| Gráfico 5. Grau de concordância quanto às afirmações abaixo.....................................50 |
| Gráfico 6. Grau de concordância quanto às afirmações abaixo......................................51 |
| Gráfico 7. Grau de concordância em relação ao conjunto de frases...............................52 |
| Gráfico 8. Grau de concordância quanto às afirmações................................................54 |
| Gráfico 9. Grau de concordância quanto à satisfação no trabalho motivado  pela comunicação interna.............................................................................59 |
| Gráfico 10. Meios / canais de comunicação que conhecem na organização...................61 |
| Gráfico 11. Alternativas que prefere para receber comunicações em seu local  de trabalho...................................................................................................62 |
| Gráfico 12. Tipo de mídia que sua organização usa frequentemente para se  comunicar com os empregados....................................................................63 |
| Gráfico 13. Grau de concordância sobre a contribuição dos meios de comunicação  para informar-se sobre sua organização.......................................................64 |
| Gráfico 14. Grau de concordância sobre aspectos facilitadores ao acesso à  informação na sua organização....................................................................66 |
| ÍNDICE DE TABELAS |
| Tabela 1. Grau de concordância para as frases comparada com antiguidade  na empresa..................................................................................................56 |

**INTRODUÇÃO**

Este trabalho tem como objetivo cimeiro a caracterização da comunicação interna na Caixa Econômica Federal, banco público federal no Brasil. Esta é uma proposta de dissertação para o mestrado em Comunicação Social, na vertente de Comunicação Estratégica. O estudo ambiciona discutir a aplicação da comunicação interna como uma das estratégias utilizadas pela gestão pública focada na qualidade do gerenciamento e da prestação de serviços, partindo da premissa que um ambiente de trabalho integrado reflete diretamente na imagem da organização, sendo um dos elementos principais para o alcance de bons resultados. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação interna pode ser entendida como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados” (p. 154). Desta forma, é responsável por estabelecer vínculos entre a organização e seu público interno, proporcionando relacionamentos efetivos e fortalecendo o comprometimento do empregado com a organização e uma maior motivação para o trabalho. Destarte, pretende-se compreender neste estudo, a eficácia da comunicação interna para a motivação do empregado da CAIXA para o trabalho e de que forma essa comunicação influencia na satisfação deste colaborador dentro da empresa. Dada a importância que a área vem assumindo nas organizações e pela constatação de sua relevância estratégica percebida em pesquisas anteriores sobre o tema.

Esta investigação partiu da seguinte pergunta de partida para este estudo: **como é que a comunicação interna na CAIXA afeta a motivação do empregado para o trabalho?** Para melhor alcançar a resposta a esta questão, propõem-se como objetivo principal: avaliar o processo de comunicação interna adotado pela instituição, identificando a eficácia da comunicação interna quanto à disseminação de informações institucionais e mercadológicas para seus empregados e como isso interfere na sua motivação e satisfação dentro da empresa.

Dessa forma, este estudo de caso de caráter exploratório, alicerçou-se no método misto de pesquisa, o inquérito por questionário (quantitativo) e a entrevista semi-estruturada (qualitativo), uma vez que pretende explorar o processo de comunicação interna do banco, com foco nas mudanças em curso na instituição e nas ações de comunicação interna adotada pela empresa e verificar como tudo isso afeta a motivação dos empregados. Uma abordagem que ainda não tinha sido feita neste banco público do Brasil.

A motivação para a realização deste estudo, no âmbito da comunicação interna na Caixa Econômica Federal, foi percebida a partir da recente pesquisa de clima organizacional realizada pela área de recursos humanos da instituição, empresa que trabalho. O diagnóstico apresentado pela pesquisa[[1]](#footnote-2) apontou para a necessidade de se aprimorar as ações de comunicação voltadas para dentro da empresa.

O tema foi abordado por meio de revisão da literatura para aprofundamento dos conhecimentos sobre o tema e seus conceitos e da análise da divulgação realizada no departamento de marketing da instituição, sob o ponto de vista da importância e eficácia da comunicação interna como ferramenta estratégica de marketing interno. Abordando os seus objetivos, público-alvo e os seus canais de interação. Nesta análise, reflete-se a respeito do papel da comunicação na organização, sobre seus formatos e sua influência na formação e transformação da cultura organizacional, com a finalidade de analisar como se apresenta a motivação dos empregados dentro da instituição, e finalmente sua contribuição para o resultado da empresa. Foram ainda, realizadas entrevistas semi-estruturadas aos gerentes da área de comunicação e marketing, para o levantamento das ações realizadas pela instituição na comunicação com seu público interno com intuito de motivá-lo; e aplicação de questionário aos empregados, para melhor entendermos, por meio das respostas obtidas, quais os fatores motivacionais (adstritos à comunicação interna) que afetam os empregados no local de trabalho.

**PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

1. **A Comunicação interna nas Organizações**

A comunicação interna é definida como sendo uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao dialogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (Kunsch, 2003). A comunicação interna é organizada em quatro tipos, de acordo com Sriramesh, Vercic & Vercic (2012): 1) comunicação do negócio (capacidades comunicativas dos empregados); 2) comunicação de gestão (focada na gestão e capacidades de comunicações); 3) comunicação corporativa (diz respeito à comunicação formal); e por fim, 4) comunicação organizacional (que advém sobre assuntos mais filosóficos e teóricos). A comunicação interna é voltada aos colaboradores e investidores. Para este estudo, destacaremos deste composto a comunicação interna destinada aos colaboradores da organização, ou seja, a comunicação organizacional, tendo em vista o interesse do estudo na força de trabalho.

Diversos artigos vêm estudando aspectos relacionados à comunicação dentro das organizações já que comunicação é à base de toda a interação humana, inclusive nas organizações (Marques, 2010). Autores como Waldeck *et al.* (2012) asseveram que a comunicação nas organizações contribui para a satisfação e um maior empenho e desempenho dos colaboradores, assim como a eficácia dos líderes e o funcionamento da própria organização. Segundo Rego (2016), sem comunicação, não pode haver organização, gestão, motivação, marketing ou processo de trabalho coordenado. Isso, porque se a comunicação falha, parte da estrutura organizacional também falha.

Fazendo uma síntese dos principais estudos realizados sobre o tema podemos apreender que, a comunicação interna vem ganhando um espaço cada vez mais relevante dentro das organizações, pois conduzir bem internamente a organização parece ser tão relevante como atuar na relação com o exterior. Conforme Kunsch (2003), a comunicação organizacional, designadamente, no quadro da atuação estratégica em comunicação interna é uma das áreas que permite uma estimulação positiva do fator humano. Esta área está em discussão por parte da comunidade científica, relativamente ao modo e à forma como pode ser desenvolvida estrategicamente para gerar efeitos proeminentes e contínuos no comportamento dos colaboradores das organizações, como por exemplo, a motivação como estímulo ao aumento da satisfação do colaborador e consequente melhoria do desempenho dentro da organização.

Almeida (2013), afirma em seus estudos que o impacto da comunicação nas organizações é fundamental e decisivo para que elas sejam competitivas. É que neste âmbito, a comunicação interna é uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, como fator que afeta a motivação dos colaboradores da organização. E, ainda, permite compreender como a comunicação interna apoia o desenvolvimento de indicadores desta natureza nas organizações, tendo em conta que comunicação é um processo dinâmico e multidimensional.

Hawabhay *et al.* (2009), expõe que “a comunicação constrói relações de confiança e responsabilidade entre as pessoas sendo vital para o sucesso de uma organização” (p. 04). Nesse sentido, se deve o aprofundamento das investigações com intuito de se promover uma comunicação mais eficaz e eficiente que chegue a todos os colaboradores das organizações.

As investigações já realizadas indicam que a comunicação organizacional interna é essencial para o sucesso e eficácia das instituições, por contribuir para o aumento da qualidade do serviço, devido à melhora dos níveis de satisfação, empenho e desempenho dos colaboradores. Segundo Maximiano (2000) isso ocorre porque empregados satisfeitos estão em melhores condições para lidar com relações interpessoais, estresse, negociações e mudanças.

Deste modo, é relevante conhecer o público da organização, para melhor perceber como estes poderão receber e interpretar a mensagem passada pela comunicação interna. Ainda também, encorajar a confiança e abertura, porque propicia um ambiente favorável a uma comunicação eficaz. Para que essa comunicação funcione de forma a passar a mensagem pretendida, esta tem de ser clara, adequada, contínua, curta, rápida e completa.

* 1. **O público da comunicação interna**

A comunicação interna surge como uma área planejada, com objetivos definidos, no sentido de viabilizar a interação entre a organização e o seu público interno, termo usado para referir-se aos colaboradores de uma organização, através de ferramentas de comunicação institucional e segmentada para a diversidade destes colaboradores. A abordagem de *stakeholders* sugere que pode olhar-se para os colaboradores como grupos internos, envolvidos com a organização (Welch & Jackson, 2007), neste sentido, olha-se a comunicação interna enquanto as interações e relações com e entre os colaboradores da organização. Para além da segmentação por meio de padrão comportamental, Quirke (2000) sugere quatro tipos de colaboradores, atendendo ao conhecimento que têm sobre o negócio e a organização e o seu envolvimento, a saber: 1) *Unguided missiles* - colaboradores disponíveis e com vontade de participar, mas não sabem para que direção seguir; 2) *Hot shots* - colaboradores entusiastas que estão alinhados com a organização e o papel que desempenham. Eles podem ajudar a comunicação interna, disseminando mensagens corporativas internamente e ajudando outros a entender a estratégia corporativa; 3) *Slow burners* - descreve colaboradores que não têm iniciativa ou interesse; 4) *Refuseniks* - refere-se a colaboradores que compreendem a direção da organização, mas apresentam resistências.

O autor sugere que, os *Hot shots* são mais motivados, por entender que, o que leva ao sucesso cria a motivação para alcançá-lo e estes empregados percebem o quadro geral, portanto têm maior probabilidade de desempenhar o seu papel para ajudar a empresa a ter sucesso.

Para uma empresa ser bem reconhecida no mercado, é necessário que ela tenha maior preocupação com seu público interno. As organizações que cuidam dos seus empregados transmitem uma imagem positiva, administram melhor as crises e se tornam mais competitivas. Segundo Hume e Leonard (2014), as organizações que realizam uma comunicação interna clara criam uma marca interna coesa baseada na intenção estratégica da organização, auxiliando na manutenção e reputação da organização. Essa percepção tem modificado a disposição das empresas para atividades de comunicação com seus colaboradores, uma vez que a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a estratégia de relações da organização. Essa comunicação passa a ser vista como fator determinante de desenvolvimento das relações interpessoais. Brum (2010, p. 18) argumenta “pessoas felizes produzem mais e melhor” e acredita que a verdadeira razão de existir da comunicação interna é transmitir esse sentimento aos colaboradores.

Para Testa (2003), a empresa é constituída de pessoas que compõem a sua força de trabalho no propósito de atingir os objetivos planejados e, paralelamente, existe a comunicação como seu elemento propulsor. Toda grande empresa possui uma estrutura estratificada com diferentes públicos que exigem níveis de informação particulares e específicos. Dionísio, Lendrevie, Denis e Rodrigues (2004), defendem que, antes de desenvolver uma comunicação para o exterior, é necessário desenvolver a comunicação voltada para dentro da empresa, pois os colaboradores são “porta vozes” da organização.

Segundo investigações de Testa (2003), na teoria, o fluxo de informações deve ser estabelecido nas diversas direções da organização, tanto pela comunicação descendente como pela ascendente, não devendo ultrapassar os níveis estabelecidos pela cadeia de comando, assim a informação é filtrada de pessoa a pessoa que se sucede na linha hierárquica. Na prática, o fluxo nem sempre segue os caminhos instituído pela hierarquia, porquanto podem ocorrer estrangulamentos, dificuldades ou razões de ordem operacional que indiquem outros procedimentos para fazer chegar às informações a seus destinatários. O autor afirma que, “os problemas derivados do fluxo inadequado de informações transformam-se, na prática, em prejuízos para as organizações” ( p.15).

**1.2 A cultura interna como reforço de identidade organizacional**

No contexto deste estudo, interessa também definir Cultura Organizacional e Identidade Organizacional, no âmbito da teoria organizacional. Estes conceitos são relevantes nas organizações, uma vez que, a relação de cultura organizacional em harmonia entre a pessoa e a organização é importante ao fortalecimento e sucesso da organização, constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização (Maximiano, 2000). A identidade organizacional para Hatch e Schultz (1997) “emerge das interações entre os membros da organização, assim como da influência da alta gestão (p. 358).” No entendimento de Vella & Melewar (2008, p.13) a identidade organizacional considera a visão dos seus membros enquanto um todo, ou o “alter ego”. Neste sentido, a identidade organizacional lida predominantemente com as relações entre os membros de uma organização e esta própria. É o modo como os trabalhadores de uma organização vêm à organização e se vêm nela. Já a cultura organizacional, segundo Lukásová, Franková & Surynek (2006), embora não haja acordo entre os autores sobre sua definição, esta geralmente pode ser definida como um jogo de suposições básicas: valores, atitudes e normas de comportamento compartilhado dentro de uma organização, manifesto pelas percepções dos sócios da organização que afeta sua operação interna e representa um fator importante para a qualidade de vida dos parceiros da organização. Afirma ainda que, o conhecimento do conteúdo desse jogo de suposições de cultura organizacional proporciona à administração predizer as tendências de comportamento da organização e avaliar sua eficiência, implementação de estratégia ou a acomodação da organização a seu ambiente.

A identidade organizacional compreende o processo, a atividade e acontecimento por meio dos quais a organização se torna específica na mente de seus integrantes (Scott & Lane, 2000). Esse processo compreende as crenças partilhadas pelos membros da organização sobre o que é central, o que a distingue e é duradouro na organização (Machado, 2003). Um processo que se constrói dia a dia, quando o indivíduo vai internalizando a crença de que a organização na qual está inserido é a mesma que era ontem, representando a sua existência temporal.

Com base nesses estudos, entendemos que, a comunicação voltada para dentro da empresa deve permear toda a organização; disseminar a visão integral e sistêmica da empresa; explicitar a missão e o negócio, traduzindo-os de maneira simples e acessível; incorporar a cultura da empresa aos empregados; reconhecer e valorizar posturas que facilitem o atingimento da missão; aumentar a auto-estima das pessoas por meio da recuperação do sentido do trabalho e desenvolver uma perspectiva de futuro em nível individual.

No sentido das ações dirigidas ao público interno, Bekin (2004) observa que essas ações visam o atendimento das necessidades dos clientes, que é uma exigência da própria aplicação dos princípios de marketing e têm como objetivo a satisfação do cliente. Quando se levanta a importância da disseminação do marketing por toda a empresa, pressupõe-se que todos os empregados, de todas as áreas, internalizem e transfiram para suas atividades a importância de atender aos clientes.

1. **Motivação no trabalho**

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, “motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano” (Silva & Rodrigues, 2007, p.9).

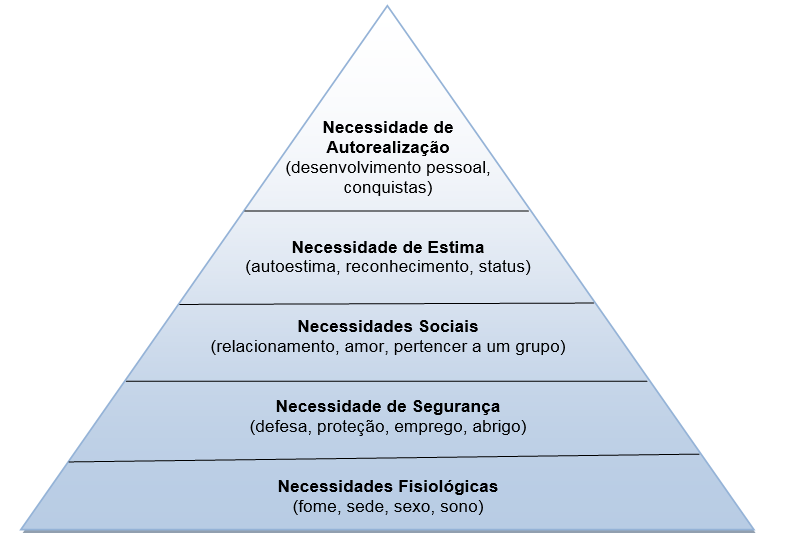
Há várias teorias para explicar o fator que faz um indivíduo adotar atitudes, refletir, agir e perseguir seus objetivos ou metas. Neste trabalho especificamos a classificação propostas por duas grandes teorias clássicas sobre a motivação do empregado nas organizações:

1) *Teoria das necessidades humanas –* originária de Maslow (1954) enfatiza como se desenvolve o processo da satisfação das necessidades dos indivíduos. Segundo Maslow, à medida que cada uma das necessidades é satisfeita, a necessidade superior torna-se dominante. Assim, o movimento é em direção ao topo da pirâmide. O ser humano detém uma hierarquia de cinco categorias necessárias, ordenadas da base para o topo, nomeadamente: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização (ver Figura 1). De acordo com esta teoria, as necessidades de motivação se relacionam diretamente com a tarefa e o trabalho, com a evolução da potencialidade humana e com a realização de ambições individuais e inovação. Maslow (1954), Herzberg (1968) e Chiavenato (2009), referências citadas no campo de estudo da motivação humana, defendem que as organizações são formadas por pessoas, e percebem ser fundamental estudar o comportamento individual das pessoas e, dessa forma, compreender o comportamento organizacional. Explicar como as pessoas se comportam auxilia no entendimento da motivação humana. Assim, de acordo com esses autores, as organizações devem conhecer as necessidades humanas, de modo à melhor entender o desempenho das pessoas para que possa utilizar sua motivação para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Segundo Gil (2001), a motivação individual pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa, uma vez que empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em equipes, tendem a proporcionar melhores resultados.

Para Robbins (2005), a divisão da pirâmide em níveis é justificada pela diferença na natureza dos fatores de satisfação. As necessidades de nível baixo são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos, como exemplos desses fatores extrínsecos nas organizações tem-se remuneração, local de trabalho adequado, segurança no emprego e o reconhecimento; concluindo que, quando as empresas pagam salários mais altos os seus empregados terão a maioria das suas necessidades básicas atendidas. Já as necessidades de nível alto, são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, que representa a busca de individualização, ou seja, o objetivo que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir de toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

Na evolução dos estudos baseados na pirâmide de Maslow, há autores que defendem que nenhum ser humano é um ser satisfeito e por isso nunca se realiza realmente. Ou seja, quando chega ao topo do que pretendia, para continuar satisfeito estabelece novos desafios para se manter motivado. De acordo com Hesketh e Costa (1980), a dinâmica da pirâmide de Maslow pode ser exemplificada pelo fato de uma pessoa apresentar determinada necessidade, e ao ter seu organismo orientado para atender essa necessidade e, posteriormente, satisfazê-la, outra necessidade situada em posição superior passa a ser desejada.

Figura 1.Ilustração da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: A Hierarquia das Necessidades Humanas,*Motivation and personality*(1954).

2) *Teorias cognitivas*, que integram a) a teoria da equidade (Adams, 1963); b) a teoria das expectativas (Vroom, 1964) e; c) a teoria da definição de metas (Locke e Latham, 2002), ressaltam o processo cognitivo pelo qual são criadas prioridades em função de suas necessidades motivacionais (ver Quadro 1). Com relação às teorias cognitivas, Rodrigues, Neto e Gonçalves (2014) acreditam que focalizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação para o trabalho, tentando explicá-la por meio do enfoque numa insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação.

Quadro 1.Elementos essenciais das teorias cognitivas

|  |  |
| --- | --- |
| Teoria da Equidade | A teoria da equidade pressupõe que os indivíduos valorizam e procuram manter uma relação de troca justa entre aquilo que dão e o que recebem da organização, sendo essa noção de justiça determinada, sobretudo por processos de comparação social com colegas ou com outros referentes relevantes.  O empregado se sente motivado sempre que espera receber da organização uma compensação justa pelos seus esforços em favor da organização, seja de forma monetária, reconhecimento público, promoção. |
| Teoria das Expectativas | Teoria das Expectativas assume existir uma relação entre o esforço realizado e sua execução ou rendimento do trabalho. O cerne é, portanto, o processo de motivar ou não o seu conteúdo.  O foco desta teoria é a noção de que os indivíduos têm expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações. |
| Teoria da definição de metas | O desempenho é afetado diretamente por três grupos de fatores:  1) Moderadores - o comprometimento do empregado com a meta, a importância que os colaboradores atribuem às metas, o *feedback* que o empregado recebe sobre seu desempenho com as metas, o nível de complexidade da tarefa e a autoeficácia, ou seja, a confiança do empregado na própria capacidade para a realização do trabalho e o alcance das metas.  2) Questões centrais das metas, como a especificidade, a dificuldade e a natureza. A natureza das metas diz respeito a elas serem de desempenho ou aprendizado.  3) Composto por mecanismos como escolha da tarefa, direção, esforço do empregado na execução, persistência e estratégia utilizada. O modelo mostra, ainda, que o desempenho e as recompensas podem gerar satisfação nos empregados. |

Fonte: Adams (1963); Vroom (1964); Locke & Latham (2002)

As teorias sobre motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho. Segundo Gîlmeanu (2015) a motivação é um aspecto importante para o empregado e também para o empregador, por causa das implicações diretas que a motivação do trabalho tem sobre o desempenho do empregado. O autor acrescenta ainda que, a motivação pode levar à satisfação pelo bom desempenho de um trabalho, mas também a satisfação pode envolver motivação para um crescimento permanente do desempenho individual.

De acordo com Hsieh (2016) a motivação no trabalho pode ser intrínseca e extrínseca: a motivação intrínseca é composta por comportamentos para os quais não exige recompensa com exceção da própria atividade. Um empregado motivado intrinsecamente está mais impulsionado a permanecer em uma atividade até sua execução, esse indivíduo se envolve em uma determinada atividade pelo prazer que ela pode proporcionar, sem a necessidade de recompensa; o indivíduo busca a atividade por esta ser interessante e geradora de satisfação. Já a motivação extrínseca inclui incentivos. Os estudos de Herzberg (1968) de Georgellis e Lossa & Tabvuma (2011), afirmam que os efeitos positivos das motivações intrínsecas têm sido reconhecidos há muito tempo como o aumento do desempenho e satisfação no trabalho.

1. **A Satisfação no Trabalho**

Na literatura, diversos autores têm defendido a ideia de que quando a organização trabalha a motivação do colaborador por meio da gestão da comunicação interna baseada em informações precisas, confiança e interação, com intenção de garantir o bem-estar de todos os elementos que a compõem, gera elevados níveis de satisfação no trabalho (Rosenfeld, Richman e May, 2004; Ruck, e Trainor, 2012, Vanc e Stafford, 2010). As organizações podem influenciar a forma como as pessoas vivem, trabalham e até mesmo seus valores, mas, na mesma medida, serão influenciadas pela forma de pensar e agir das pessoas. Pois, essas pessoas passam a maior parte do tempo dentro das organizações. Para Bilhim (2004) "as organizações devem ser encaradas como organismos ou sistemas abertos, dentro de uma envolvente com a qual trocam energia e informação" (p. 191). Assim, o conhecimento deverá ser o recurso mais importante numa organização, isto é, saber empregar e agregar valores à organização.

A satisfação dos colaboradores tende a promover uma maior energia dos indivíduos no desempenho laboral, por meio da troca de informação entre organização e empregado atribuindo um maior esforço e capacidade de persistência na resolução de problemas que possam incidir nas tarefas apresentadas. De acordo com José e Rosa (2014) as organizações precisam assumir a comunicação como um mecanismo relevante para a sua produtividade, transmitindo informações com credibilidade nivelando seu canal de comunicação. Isso porque, a partir do momento que os objetivos e ideologia da empresa forem compartilhados por todos de dentro da organização, maior será o nível de satisfação dos colaboradores.

A satisfação no trabalho neste estudo, entendida como a sensação de atendimento das necessidades, tem sido definida como um estado emocional agradável ou positivo (quando produz satisfação) ou desagradável (leva à insatisfação) resultante de uma reação afetiva a um trabalho e sua atitude para com a tarefa, a satisfação surge quando o trabalho está em harmonia com as necessidades e valores do indivíduo (Locke, 1976). A satisfação começa a ser entendida pelas organizações como a valorização do capital humano, com foco na informação, no reconhecimento e no respeito ao grupo. Mowday (1979), ao fazer uma análise sobre o desenvolvimento dos estudos do comprometimento organizacional, afirma que tal empenho focaliza o processo pelo qual as pessoas pensam sobre sua relação com a organização, ou seja, o comprometimento com a organização se desenvolve a partir de experiências vividas no trabalho e percepções, que levam a atitudes positivas em relação à organização. Para Chiavenato (2009) capital humano é o capital de gente, talentos e competências, que envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. Consequentemente, a satisfação é sentida quando o individuo se identifica com os valores e a missão da organização.

Do ponto de vista organizacional, o comportamento dos indivíduos pode ser estimulado por um conjunto de necessidades variáveis e em permanente evolução. Como consequência, os gestores necessitam concretizar as relações positivas já conhecidas entre a motivação, satisfação e desempenho Cunha *et al* (2016). Assim, as organizações deverão estar mobilizadas para aperfeiçoar processos organizacionais que permitam motivar pessoas para desenvolver determinados objetivos que sejam desejados e buscados. Uma das áreas que permite uma estimulação positiva do fator humano é a da Comunicação Organizacional, nomeadamente, no quadro da atuação estratégica em Comunicação Interna (Kunsch, 2003). Os estudos de Martel e Dupuis (2006) conferem importância à relação dos fatores relacionados ao ambiente de trabalho nas organizações e ao desempenho dos colaboradores. Os autores demonstraram que o ambiente é uma condicionante em termos do desempenho dos colaboradores, no sentido da satisfação de todos nas organizações.

1. **A comunicação interna como estratégia de gestão nas organizações**

O sucesso da estratégia geral de uma organização depende em sua maioria da estratégia de comunicação adotada, pois, quanto mais acertado, coerente e pragmático for o desempenho da comunicação da empresa, considerando seus valores, visão e missão, melhor será também o entendimento com seus diferentes públicos. Cardoso (2006) entende que a comunicação empresarial deve servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de enfrentar todos os desafios cada vez mais exigentes e competitivos tanto no que se refere aos termos sociais, comerciais ou no relacionamento com os diferentes públicos. Esperando, assim, que a comunicação envolva emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios éticos.

A relação entre os gestores e os empregados é facilitada quando há esforços efetivos de ambos em prol do sucesso organizacional. De acordo com Steyn, E., Steyn & Rooyen (2011), uma forma de estabelecer esta conexão é por meio de uma comunicação interna eficaz, um requisito importante, se as organizações querem alcançar seus objetivos. Partindo deste pressuposto, quanto mais próxima estiver a comunicação dos seus colaboradores, maior será o valor que eles atribuirão à organização. Assim, a comunicação interna seria “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica” (Kunsch, 2003, p. 154). A comunicação interna deve informar aos funcionários ao mesmo tempo em que os instiga a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, fazendo com que se sintam co-responsáveis pelo sucesso da empresa. Esta é a comunicação que permite a administração tornar comum as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização (Tomasi & Medeiros, 2007). A literatura salienta que a integração do público interno é essencial, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, sentem-se mais motivados, o que se reflete depois nos resultados.

1. **Comunicação Organizacional: dinâmicas do processo de comunicação**

O processo de comunicação pode ser definido como o modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas. Os ambientes organizacionais possuem uma relação necessária e constante com os fluxos de informação, que segundo Valentim (2010) podem ser entendidos como as etapas que compreendem os momentos de interação e transferência da mensagem entre um emissor e um receptor. Essa relação é direta, porque envolve todos os processos desenvolvidos pelos sujeitos organizacionais, ou seja, são indissociáveis de tais fluxos. O autor explica, ainda, que os fluxos de informação são produzidos pelas próprias pessoas e setores de uma organização, em um processo naturalmente conduzido a partir das atividades, tarefas e decisões realizadas. De acordo com Kunsch (2003), os meios de comunicação devem ser utilizados para viabilizar os fluxos de informação dentro da empresa, o que leva os funcionários a ter uma visão holística da empresa, já que estes passam a ter conhecimento dos vários setores, produtos e metas, o que os torna mais integrados a organização e, consequentemente, mais empenhados e motivados. E comunicação organizacional envolve a transferência de informação por meio da hierarquia (Bilhim, 2004).

De acordo com Martinelli e Ghisi (2012), a ação de comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento recíproco, a partir de trocas simbólicas e influencias do ambiente, no qual, estão inseridas. Pode ser definida como um comportamento que visa compartilhar uma determinada finalidade, explícita ou implícita. Esse comportamento é expresso na forma de mensagens verbais e não-verbais (realiza-se por meio de códigos como tom de voz, gestos, movimentos dos olhos), que são transmitidas entre um emissor e um receptor, levando este último a modificar o seu padrão de comportamento em resposta. Só há comunicação quando é observada uma resposta ao efeito da mensagem. Os ruídos da comunicação podem impactar diretamente a negociação, pode-se entender por ruído qualquer influência externa ou interna que prejudique a compreensão da mensagem por parte dos interlocutores. Para Kunsch (2003) as barreiras comuns no processo comunicativo, no âmbito organizacional, são: a) barreiras mecânicas ou físicas - são as relacionadas aos aparelhos de transmissão, como barulho, ambientes e equipamentos inadequados; b) barreiras fisiológicas - diz respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala como a surdez, a gagueira; c) barreiras semânticas - são as que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor e, d) barreiras psicológicas - que são os preconceitos e estereótipos que prejudicam a comunicação. Estão relacionados com atitudes, crenças, valores e cultura das pessoas.

As barreiras à comunicação, entendidas como tudo aquilo que pode perturbar o processo e interferir na transmissão e recepção das mensagens, relacionam-se com as diferenças entre os indivíduos, ou seja, seus valores, sentimentos, experiências, desejos, motivações, expectativas, que podem causar perspectivas diferentes acerca de uma mensagem (Chiavenato, 2010). A interpretação da mensagem pode ser influenciada por juízos de valor, estereótipos e preconceitos, como também pela fonte que transmite à mensagem, a compreensão seletiva (quando se ouvi e seleciona o que se ajusta às seus princípios), a dificuldade em entender os diferentes significados das palavras, e também as diferenças culturais e linguísticas. E ainda, os estilos pessoais de comunicação; o excesso de informação; as primeiras impressões; as características do meio ou do canal; as sensações que afeta o modo como as pessoas emitem e recebem mensagens (ver Quadro 2).

A *International Association of Business Communicators* (2005) desenvolveu uma pesquisa sobre as melhores práticas de comunicação com empregados, estudo que apresenta as mudanças e perspectivas globais. O foco consistiu em identificar os grandes desafios do século XXI. Do estudo emergiram quatro aspectos importantes, quais sejam:

1) motivar os empregados para que estejam alinhados com a estratégia de negócio - a melhor forma para gerar comprometimento está na atitude da organização em facilitar o diálogo com empregados. Pois as pessoas vão realmente se sentir comprometidas se falarem sobre *storytelling*, reconhecimento, sessões de diálogo com líderes; 2) liderar e gerenciar a comunicação - o estudo sugere que o líder deve centrar na informação que atende às necessidades do grupo com o qual se relaciona. Segundo Shaffer (2002) os empregados formam suas percepções sobre uma organização baseando-se: na liderança (55%), o que os líderes falam e fazem; no processo (30%), o que os empregados experimentam nas organizações; e na comunicação formal (15%); 3) gerenciar o excesso de informação - as pessoas têm sido bombardeadas com informações, nos ambientes organizacionais e em nível externo. O email, em particular, vem sendo extremamente utilizado nas organizações, visto que os gestores entendem que esse meio é a solução para os problemas de comunicação nas empresas. Com isso, transmitem mensagens não integradas e, às vezes, conflitantes. O resultado é negativo, visto que os colaboradores não processam parte das mensagens cuja finalidade é transmitir informações importantes. Como resultado, excesso de informação pode fazer com que importantes iniciativas de comunicação estratégica não tenham eficácia; 4) mensurar o retorno sobre investimento (ROI) da comunicação interna - é preciso conectar a comunicação com os resultados de negócios. Os resultados demonstram que as melhores práticas das organizações empregam uma combinação de métodos experimentados e verdadeiros desde que criativos e personalizados para as necessidades únicas, de acordo com a situação e a cultura. A pesquisa revela que é essencial uma dedicação maior em relação à mensuração dos resultados do investimento emcomunicação, sendo ainda muito embrionários os trabalhos que medem efetivamente os resultados.

Quadro 2. Principais barreiras à comunicação

|  |  |
| --- | --- |
| **Barreiras** | **Motivos** |
| Referenciais | As pessoas interpretam as mensagens de acordo com os seus referenciais. Quando há discrepâncias referenciais entre os interlocutores, pode gerar interpretações diferentes acerca da mesma mensagem, aumentando, assim, os riscos de problemas comunicacionais. |
| Juízos de valor, estereótipos e preconceitos | As pessoas podem aceitar especialmente bem, ou rejeitar de modo acentuado, determinadas mensagens devido aos seus preconceitos sobre o comunicador ou a própria mensagem. |
| Avaliação e credibilidade da fonte | Quando se comunica algo a uma pessoa, a interpretação que essa pessoa faz da mensagem é influenciada pela avaliação que ela faz do emissor da mensagem.  Podendo encarar de maneira negativa as mensagens de comunicadores sem credibilidade, mesmo que elas sejam verdadeiras. |
| Falta de qualificação do comunicador | O despreparo do comunicador pode ser uma fonte significativa de problemas na comunicação. |
| Problemas linguísticos | Palavras iguais podem ter diferentes significados para pessoas diferentes. |
| Excesso de informação | O excesso de informação nas mensagens e no processo de comunicação pode dificultar a compreensão mútua dos comunicadores. |
| Sensações | Emoções negativas podem causar reações negativas a mensagens sem esse teor de negatividade. |
| Dificuldade em entender | Quando não se sabe escutar, tem-se mais dificuldade em entender a mensagem do interlocutor. Criando, assim, dificuldades comunicacionais. |
| Diferenças culturais | Pessoas de diferentes culturas interpretam distintamente as palavras e a linguagem não-verbal. Surgindo assim equívocos. |
| Filtragem | A sobrecarga de informações pressiona a filtragem, ou seja, a seleção feita pelo indivíduo do que deve ser percebido, compromete a delegação o que reduz a capacidade de ação. |
| Características do canal de comunicação | As características do meio de comunicação que transmite a informação podem interferir na eficácia e no modo como a mensagem é interpretada. |

Fonte: Adaptado de Cunha *et al*. (2016).

Conhecer o processo de comunicação e todos os fatores ligados à sua eficácia torna-se imprescindível para entender e transformar a cultura organizacional. Segundo Bilhim (2004), a comunicação organizacional envolve a transferência de informação por meio da hierarquia. A grande importância deste tipo de comunicação assenta no fato de auxiliar no controle do comportamento dos membros da organização, motivar os mesmos, esclarecer sobre funções e fornecer informação importante à tomada de decisão. Os processos de comunicação estão presentes a todo o momento na organização e dizem respeito aos mais diversos assuntos. Portanto, compreender como o processo se dá, além de conhecer e mapear os canais formais e informais nos quais esses processos circulam, constitui peça fundamental para a efetividade da mudança organizacional.

* 1. **Comunicação formal e comunicação informal**

A comunicação organizacional é compreendida, basicamente, por duas redes, uma formal e outra informal, que atuam e convivem simultaneamente, e fazem parte do processo comunicativo. Torquato (1986) define essas redes, explicando que: a comunicação formal vem da administração e é estrategicamente elaborada, para transmitir informações e diretrizes (normas, reuniões, relatórios, instruções, portarias); a informal é desenvolvida espontaneamente entre os membros da organização, ela adquire uma característica de espontaneidade e muitas vezes de imediatismo, quando da urgência de comunicar-se determinada informação. Entre as consequências da comunicação informal pode-se citar o rumor, o boato, em grande parte decorrente da ansiedade, e ainda da troca de mensagens informais por meio eletrônico. Torquato (2002) acrescenta “a escolha dos canais está associada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas, aos tipos de público que se quer atingir e à periodicidade das mensagens” (p. 58). Relacionando-os com as redes de comunicação que se formam na organização, o autor refere-se à utilização de poucos canais na rede formal, ao contrário da rede informal (todo tipo de relação social entre os colaboradores usados para obter mais informação, como a rádio peão), que conta com muitos canais, considerando-se que o aspecto de expressividade vincula-se aos anseios das pessoas.

Segundo Rego (2016), para se entender a pertinência da distinção entre a comunicação formal e informal é necessário entender que a comunicação informal é indispensável ao funcionamento eficaz das organizações. Uma vez que, as comunicações informais entre as pessoas resultam das posições formais que ocupam na organização, podendo ser um poderoso lubrificante da organização. Assim, as redes informais tendem: a aproximar semelhanças pessoais, aproximar pessoas de diferentes níveis hierárquicos, obter informações relevantes e muitas vezes criar movimentos alternativos de pensamento ou reivindicação ou boicotar determinada norma interna. “Sem ela, a organização formal tornar-se-ia um esqueleto sem vida. A interpenetração é o traço definidor entre ambas as zonas de funcionamento” (Rego, 2016, p. 234).

Quadro 3.A dicotomia formal/informal da comunicação nas organizações

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Formal | Informal |
| Fonte de mensagem | A mensagem provém de alguém no exercício do seu papel ou posição. Ex.: instrução de trabalho | A mensagem não está ligada a qualquer posição ou papel. Ex.: conversa num encontro de golfe, no fim de semana. |
| Canal por meio do que a mensagem é encaminhada | O canal é oficial, tal como descrito no organograma. Ex.: o gestor fala com um subordinado acerca do defeito na máquina. | O canal não coincide com o que está oficialmente estipulado. Ex.: o gestor financeiro fala com o subordinado de outro diretor. |
| Local social e físico em que a mensagem é transmitida | O local é identificado com a organização enquanto tal. Ex.: gabinete do gestor, reunião do comitê. | O local não é identificado com a organização enquanto tal. Ex.: parque de estacionamento, torneio de golfe. |
| Autoridade (autenticação do conteúdo) | Oficial. Ex.: instrução de trabalho, diretivas, convocação para reunião. | Não oficial. Ex.: histórias, mitos, anedotas, rumores acerca da política da organização. |
| Estrutura da mensagem | Preparada previamente, cuidadosamente organizada, deliberada, memorizada. | Não preparada previamente, espontânea, não memorizada. |
| Forma/estilo | Estilo formal Ex.: “determina-se que…”, “a empresa não permite que…”. | Estilo informal. Ex.: “ei, Maria, não te esqueças de…”. |
| Ausência ou presença de comprometimento público | A declaração é pública, formal. Espera-se que seja assumida. | A declaração é privada, sugestiva. Ex.: grupos de discussão informal. |
| Meio | Formal. Ex.: boletim informativo da empresa, memorandos, manuais normativos. | Informal. Ex.: notas pessoais, conversas no café ou por meio do correio eletrônico. |

Fonte: Rego, 2016, pp. 236-237

* 1. **Fluxos de comunicação**

Os fluxos de comunicação que mais conduzem as informações dentro das organizações são ascendente (da base para o topo), descendente (do topo para a base), horizontal (entre pares do mesmo nível hierárquico) e diagonal (ocorre em casos particulares, quando não é possível comunicar eficazmente por meio dos canais formalmente definidos na hierarquia).

**Comunicação ascendente**, o objetivo desta Comunicação é fazer com que as informações gerais sobre os empregados cheguem aos responsáveis no sentido mais amplo, ou seja, dar conhecimento dos acontecimentos ocorridos nos meios hierárquicos inferiores até ao nível superior. As funções passam por proporcionar aos diretores o *feedback* necessário sobre o contexto atual da organização, assim como proporcionar o retorno das informações para os gestores o que permitirá determinar a efetividade da comunicação descendente. No entanto, pretende-se, com isso, avaliar as opiniões permitindo aos trabalhadores de hierarquia inferior, compartilhar informações cruciais estimulando a participação e compromisso de todos. Bilhim (2008) afirma que a comunicação ascendente destina-se a práticas e diretrizes organizacionais, a falar sobre outros e seus problemas e a práticas que precisam ser realizadas. Contudo, (Rego, 2016) afirma que a comunicação ascendente pode ser sujeita a distorções em maior grau do que a descendente.

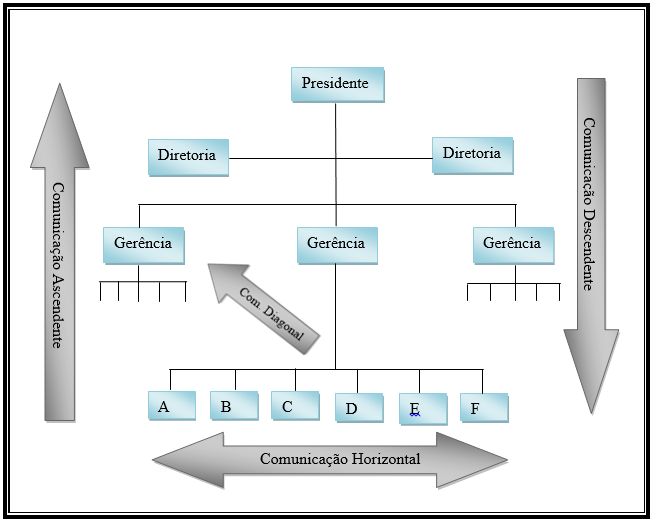
**Comunicação descendente**, comunicação em que a informação é transmitida dos níveis superiores hierárquicos até aos empregados, seguindo sempre uma linha de hierarquia. Ela traduz a filosofia da empresa, reflete as características de quem a administra, proporciona à hierarquia inferior, informações relacionadas com os trabalhos elaborados e facilita as relações entre os membros da organização. Robbins (2005), defende que a comunicação descendente destina-se a fornecer orientações sobre tarefas, informação sobre procedimentos e práticas, *feedback* para subordinados sobre o seu desempenho e informação a respeito das metas a atingir. Chiavenato (2010) reforça, relatando que a comunicação descendente é o tipo de comunicação que cria um clima de empatia no trabalho em busca de soluções de problemas na organização. Essa forma de comunicação deve ser clara e coerente, o que proporciona um ambiente aberto à comunicação, possibilitando que as formas ascendente e lateral sejam efetivas e possam influenciar na motivação de todos os colaboradores.

A eficiência da comunicação descendente é influenciada pelas competências de comunicação dos gestores e colaboradores, pelas filtragens verificadas nas várias passagens da informação ao longo da cadeia hierárquica. Contudo, por vezes, os gestores retraem-se na divulgação de informação crítica ou desagradável especialmente quando ela envolve grandes mudanças, questões salariais ou desprendimentos. “Quando não é eficaz esta comunicação suscita equívoco, ansiedades, insatisfação e rumores entre os colaboradores, podendo também gerar-lhes dúvidas sobre o melhor modo de exercerem as funções” (Rego, 2016 p. 239).

**Comunicação horizontal ou lateral**, ocorre quando as pessoas do grupo são do mesmo nível organizacional. A comunicação se processa entre departamentos, seções e unidades de negócios. Esta informação quando bem conduzida, acelera o fluxo de informações, economiza tempo e facilita a coordenação para a consecução dos objetivos organizacionais. Um tipo de comunicação lateral é a comunicação informal, que pode cruzar qualquer nível organizacional e em qual­quer direção, não dependendo das normas e regras estabelecidas pela organização formal. Villafañe (1998) afirma que, “os suportes mais adequados para favorecer a comunicação horizontal baseiam-se na formalização de reuniões, encontros e eventos que permitam o diálogo e o confronto de opiniões” (p. 362). Segundo Rego (2016) desenvolve três funções principais: a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais.

**Comunicação diagonal**, neste fluxo, as mensagens são trocadas entre um superior e um subordinado localizado em outro departamento. Por exemplo, se o diretor de marketing do Banco necessita com urgência de informação sobre os Cartões de Crédito do Banco, este, pode, por telefone, pedir a informação diretamente ao colaborador da área de Cartões, sem ter de fazê-lo por meio do diretor de Cartões. Ou seja, abrange as comunicações transversais, comuns em organizações menos burocráticas e com forte peso nos programas entre os departamentos da organização. Os meios de comunicação eletrônica têm facilitado este fluxo de comunicação. O seu objetivo principal é facilitar o fluxo de comunicação entre vários especialistas funcionais em diferentes níveis de gestão. Para Rego (2016), é a menos frequente do ponto de vista formal, mas de grande importância quando as pessoas não podem se comunicar de maneira eficaz por meio de outros canais. Oliveira (2002), alerta que a comunicação diagonal existe desvantagens como: apresentar informação menos confiável, pode reduzir a autoridade da chefia, pode prejudicar o planejamento, a coordenação e o controle, porque o chefe tem menos informações e pode provocar conflitos e antagonismos.

Figura 2. Modelo Clássico de Comunicação nas Organizações



Fonte: Elaborado pela autora com base na teoria de Chiavenato, 2010

1. ***Feedback***

O *feedback* é um fator que está implícito no sucesso organizacional, devendo ser incluído numa prática diária a ser cultivada pelas empresas. Dar *feedback* pode ser um instrumento de direção para o alcance dos objetivos das organizações. É um comportamento que pode causar altos índices de satisfação, a baixo custo. Recentes pesquisas em Qualidade de Vida no Trabalho têm encontrado na complexidade do *feedback* um problema de comportamento organizacional, e que pode também causar falta de motivação e, consequentemente, interferir na imagem e na eficácia das organizações. Conforme Moscovici (1985), o termo *feedback* é utilizado na eletrônica com o sentido de retroalimentação, onde “qualquer procedimento em que parte de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-lo, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo” (p. 40). Ressalta ainda que nas relações interpessoais, o *feedback* ajuda na mudança de comportamento, fornecendo a uma pessoa ou grupo, informação sobre seus atos que estão interferindo nas ações de outras pessoas. Sendo eficaz, o feedback ajuda a quem o recebe a melhorar o seu desempenho a fim de alcançar seus objetivos. Para isso é preciso que o mesmo seja descritivo ao invés de avaliativo, específico ao invés de geral e compatível com as necessidades (motivações) do comunicador e receptor; solicitado ao invés de imposto, oportuno e esclarecido para assegurar uma comunicação precisa.

O *Feedback* é um conceito central na avaliação de desempenho, com impacto nos resultados organizacionais. O *feedback* de desempenho caracteriza-se pelas informações sobre o comportamento passado do indivíduo, relativos aos padrões de comportamento estabelecidos e a resultados obtidos Aguinis *et al* (2012). Saber ouvir é a condição básica para compreender e uma das causas principais de insucesso na comunicação. Acredita-se mais na fluência verbal, quando na verdade, o êxito da comunicação reside na motivação e capacidade dos ouvintes em transformar em atos as palavras proferidas. Matos (2004) defende que sem *feedback* será mais difícil para o emissor certificar-se da adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem, sobretudo no contexto organizacional. Uma vez que a comunicação é emissão, mensagem, recepção e *feedback*. Boswell e Boudreau (2002), entendem que o propósito ao gerir a relação chefia-subordinado por meio do *feedback* é motivar, identificar as necessidades de formação e desenvolvimento, bem como os pontos fortes e fracos dos empregados, e aumentar o nível de desenvolvimento da organização e dos colaboradores por meio da promoção de *feedback* (Iqbal, 2012).

Existe o consenso entre os autores de que uma das causas principais de insucesso nas organizações é a falta de *feedback*. Segundo Champoux (2011), o *feedback* sobre o desempenho do empregado é altamente importante, fornecer *feedback* com maior frequência é um fator positivo para a organização e para os empregados. Permite conhecimento da qualidade do trabalho de cada indivíduo, reduzindo inseguranças e fornecendo condições para o alcance dos níveis de performance desejados, agindo como fonte motivacional. De modo geral, os gestores não se sentem comprometidos em dar retorno, seja por uma equivocada sensação de poder, falta de hábito ou negligência. A relação entre as necessidades dos empregados e *feedback* foi investigada em estudos experimentais baseados na teoria da autodeterminação, e os resultados mostram consistentemente que o *feedback* dado é influente (Lewalter & Scholta, 2009).

Segundo Conrad (2014), os gestores são os principais responsáveis pelo fomento de canais que viabilizem a abertura da comunicação ascendente, descendente e horizontal, sendo que para uma comunicação eficaz, os gestores deverão ter a capacidade de transmitir o *feedback* adequado para a otimização do desempenho dos empregados. Diante disso, é fundamental ouvir o que o colaborador tem a dizer; do contrário, ele não entenderá que sua contribuição é importante para o fluxo das informações internas. No entendimento de Robbins (2005), se o empregado participar na sua definição, estará mais receptivo a aceitar um objetivo mais difícil e assumirá maior compromisso, conduzindo à melhoria do seu desempenho. O colaborador é um elo na cadeia de comunicação, constituindo um processo de renovação constante, interdependência da ação e reação e fator de determinação do próprio êxito, por meio do *feedback*. Essa visão é compartilhada por Renata e Jair (2014), quando confirmam que comunicação é essencialmente uma ponte de significados e cria a compreensão mútua e a confiança que leva a uma aceitação e a uma ação por parte de quem recebe a comunicação, elaborada por meio da linguagem.

**6.1. *Feedback* Ascendente**

O *feedback* ascendente, avaliação no qual os subordinados proporcionam *feedback* aos seus superiores sobre seu desempenho, Garvin e Margolis (2015). Esse tipo de avaliação pode ajudar a melhorar o desempenho dos superiores, identificando estilos de gerência, e observando a existência de problemas entre gestores e empregados que possam estar interferindo no desenvolvimento das atividades da instituição, sendo esta uma forma de o empregado fornecer seu *feedback* a respeito do trabalho desempenhado por seu superior. No *feedback* ascendente os colaboradores podem expressar sua opinião a respeito de seus superiores, tanto de forma anônima como se identificando, sendo mais comum na maioria dos casos os empregados responderem anonimamente, Dessler (2003) aponta que o anonimato pode ter um grande impacto na utilidade do *feedback* ascendente. Isso porque os empregados se sentem mais à vontade para responder o que pensam verdadeiramente a respeito do desempenho de seus supervisores.

A perspectiva de *feedback* do ponto de vista da instituição, permite manter o comportamento dos seus membros focado nos objetivos pretendidos, estimular e manter altos níveis de esforço (Vroom,1964; Jawahar, 2007). Para que os gestores estimulem este desempenho nas suas equipes e instituições, e para que melhorem seu próprio desempenho é necessário que procurem receber *feedback*. Sempre que esse sistema funciona, os resultados da avaliação podem ser usados para desenvolver planos de formação e desenvolvimento dos gestores, assim como tomar decisões para promoção do empregado (Smith e Fortunato, 2008; Jhun *et al*., 2012).

**6.2. *Feedback* Descendente**

A comunicação descendente é entendida por aquela que flui dos gestores para os empregados e que é um espelho da rede formal. Esta comunicação direciona o comportamento da instituição no que diz respeito à estratégia, a comunicação que faz parte da estrutura de dependência hierárquica. Segundo Bauer e Mulder (2006), o *feedback* na comunicação organizacional produz efeitos diretos nas organizações, contribuindo para a criação de uma liderança participativa que motiva os colaboradores estimulando seu engajamento no trabalho, e no nível das chefias, o *feedback* funciona como um diagnóstico e controle, permitindo o desenvolvimento da situação laboral; permite identificar os efeitos e deficiências no comportamento de liderança possibilitando igualmente desenvolver e aperfeiçoar sistematicamente as competências profissionais dos colaboradores e equipe.

O *feedback* na perspectiva dos indivíduos, permite-lhes saber como atingir os seus objetivos pessoais e comparar o seu desempenho com o dos outros, ou seja, instituir comparações sociais (Jawahar, 2007). Sendo assim, o meio mais seguro para se entender como melhorar as tarefas e os processos nos quais está trabalhando. Além de contribuir para aumentar a autoconsciência dos colaboradores e para melhorar o diálogo entre estes colaboradores e as chefias (Kuchinke, 2000). Reduzindo as incertezas por meio da transmissão de informação sobre o progresso na obtenção de objetivos e, concomitantemente, aumenta as sensações de competência e da reafirmação das convicções que os empregados têm de si próprios e do seu desempenho.

Os efeitos do *feedback* dos gestores no desempenho das tarefas dos empregados (*feedback* definido como ações tomadas por um superior hierárquico para fornecer informações sobre o desempenho de tarefa aos seus subordinados), são derivados nomeadamente da teoria de reforço focadas em variáveis cognitivas, como motivação e aprendizagem (Kluger & DeNisi, 1996). Este *feedback* ajuda a aumentar a aprendizagem e conhecimento dos empregados sobre os resultados. Os colaboradores precisam de conhecimento, especialmente se o seu desempenho não está acima da condição de ser capaz de tomar ações adequadas e melhorar o desempenho das tarefas. Entretanto o *feedback* de desempenho provoca reações cognitivas e reações emocionais, segundo Fredberg, *et al*., (2017), o *feedback* pode ser transmitido de duas formas, o *feedback* positivo (quando uma tarefa é executada de forma correta) e o *feedback* negativo (quando a tarefa é executada incorretamente). Segundo os autores, estas duas informações têm alto grau de influência no comportamento dos colaboradores e a sua aprendizagem. A literatura sugere que fornecer *feedback* positivo geralmente leva a emoções positivas, como orgulho e felicidade, enquanto *feedback* negativo resulta geralmente em emoções como decepção ou culpa. Alguns estudos confirmam a ligação entre o tipo de *feedback* (positivo versus negativo) a equivalência de afeto. Os autores Belschak e DenHartog (2009) constataram que o *feedback* influência fortemente as reações emocionais, que por sua vez, afetam atitudes dos trabalhadores e comportamentos proativos.

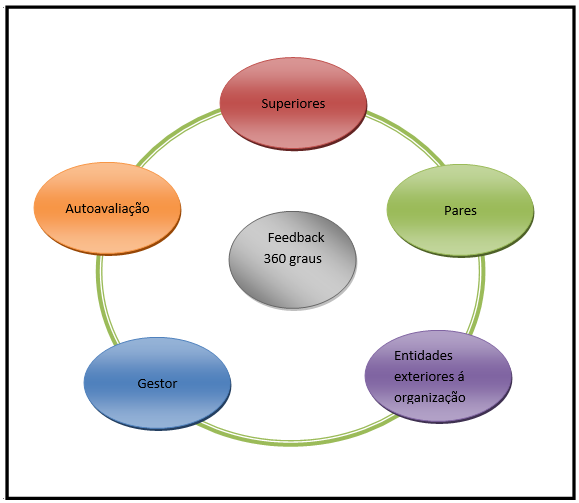
**6.3. *Feedback* 360 Graus**

Quando o *feedback* ascendente é conciliado com o *feedback* dos pares, entidades exteriores à instituição, subordinados, superiores e também a autoavaliação tem se a avaliação 360 graus, que é reconhecidamente o modelo mais justo, mas também o mais difícil de implementar pela dificuldade na seleção de pessoas da instituição para avaliar os colaboradores, pelo aporte de carga administrativa envolvido (Webb, 2007). A implantação desta avaliação de desempenho, por meio da visão dos *stakeholders* em volta do colaborador, facilita sua identificação de qualidades que muitas vezes não são destacadas pelos seus pares, bem como as necessidades de melhoria insuficientemente discutidas por seus superiores. A metodologia 360º tem como principal objetivo o desenvolvimento dos atores organizacionais (Nowack, 2009), possibilitando aos mesmos uma identificação das suas necessidades de aprendizagem e, consequentemente, a percepção do seu desempenho, e um aumento na comunicação e da confiança estabelecida entre gestores e empregados. Considera-se que este método de avaliação envolve o próprio colaborador (pela sua autoavaliação), os pares (da avaliação por parte dos colegas) e os superiores, além de envolver uma comunicação organizacional mais eficaz.

O *feedback* 360º possibilita uma manutenção da confidencialidade e do anonimato dos avaliadores e avaliados (Carson, 2006; Kline & Sulsky, 2009). Desse modo a confidencialidade e anonimato serão responsáveis por uma maior aceitação deste método de avaliação, por parte dos avaliados (Heijden & Nijhof, 2004).

Espera-se que a aplicação da comunicação organizacional seja encarada como profícua para a concretização do *feedback* 360 graus. Tal vantagem poderá dever-se ao fato da comunicação organizacional possibilitar aos atores organizacionais o conhecimento do trabalho que é realizado pelos colaboradores e, consequentemente, o aumento da sua motivação e uma melhoria do seu desempenho profissional (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990).

Figura 3.Indivíduos qualificados para realizar a avaliação 360 graus



Fonte: Elaborado pela autora com baseemRego, 2016, p. 461

**7. Comunicação interna nas situações de mudança**

Dowson (2007) define a gestão da mudança como “o controle e coordenação de processos na transição para novas formas de funcionamento e organização do trabalho” (p. 427). O autor identifica quatro tipos de mudanças: 1) mudança reativa de pequena escala (iniciativas que procuram adaptar-se às mudanças imprevistas); 2) mudança pró-ativadesenvolvente (procura a melhoria gradual do que já existe, por um período de tempo); 3) pró-ativa de larga escala (iniciativas que reinvente e renove áreas de negócio); e, 4) reativa de larga escala (necessidade não prevista de responder a uma alteração, que exija reposicionamento da organização).

No cenário da globalização, a aceleração dos processos de mudanças que afetam as empresas, às quais obriga a constantes adaptações e o consequente reforço no papel da comunicação nas organizações a tal ponto que os processos de comunicação passam a ser vistos como “processos de informação, compreensão e reflexão, capazes de realizar mudanças no relacionamento entre colaboradores de uma organização” (Vigneron, 2001, p 81). O grande desafio das organizações têm sido se preparar para lidar com as instabilidades e incertezas do ambiente onde estão inseridas. A competitividade e a busca da excelência no desempenho organizacional partem, quase que inevitavelmente, de um processo de transformação. Assim, segundo Drucker (2001), as organizações estão constantemente mudando, mas essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. O gerenciamento da mudança não é tarefa fácil, uma vez que envolve não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também a introdução de novas formas de comportamento dos indivíduos, e de se transformar a cultura da organização.

Neste contexto de mudança a idéia da cultura organizacional como algo dinâmico que pode ser feito e refeito a cada dia por meio das ações internas das empresas, passa a ser regra e não mais exceção. A mudança organizacional é vista por Poole e Van de Ven (2004) como "uma diferença na forma, qualidade, ou estado numa organização, ao longo do tempo" (p. 11). Esta diferença corresponde a um processo orientado e avaliado pela mensuração, exigindo a definição criteriosa de indicadores, construídos com base nas metas a alcançar.

Para Torquato (1991) “a mudança para alcançar a mente dos participantes precisa estar convenientemente apresentada, em termos de conceitos, significações, importância e resultados que pretende atingir” (p. 67). E, ainda, que a velocidade das mudanças apresente-se como um dificultador nesse sentido, pressupõe-se que haja uma preparação para as alterações, a qual deve considerar os aspectos que serão mudados, sua implicação na vida dos empregados, as consequências para os diferentes públicos que a empresa tem como cliente ou com os quais se relaciona no contexto mais amplo da sociedade. Trata-se de garantir que o processo de inovação e mudança “flua de maneira natural e concernente com a cultura organizacional” (Torquato, 1991, p.67).

Do ponto de vista da teoria apresentada pelos autores citados, nestas situações de mudança, a eficácia da comunicação para que se garanta a adesão e o comprometimento com os novos objetivos e a rápida assimilação de processos e formas de trabalho inovadoras dependerá da legitimação das propostas apresentadas pelos gestores das instituições. A comunicação interna descendente e, por isso, de caráter monológico e não dialógico necessita utilizar técnicas que validem as novas práticas, realizando a comunicação que, ao informar, explicar e esclarecer convença os empregados que o caminho escolhido representa a melhor alternativa para a organização em seu esforço de compatibilizar sua atuação às exigências do mercado, garantindo resultados melhores e assegurando a satisfação dos seus colaboradores. Para Matusov (2009), o modelo de diálogo monológico é dirigido por um princípio de mecanização entre certo e errado, sem levar em consideração outras possibilidades que abrissem espaço para respostas alternativas. Já numa outra perspectiva, o processo dialógico nivelaria as posições gestor/empregado, porque a autoridade do gestor deixaria de ser o centro para ser o mobilizador de conhecimento interativo, sendo ele próprio um aprendiz tanto como o empregado.

Isso exigirá esforço adicional que inclua, na pauta das divulgações planejadas, novos elementos, os quais, incorporando as mudanças pretendidas, encontrem repercussão junto ao público-alvo. Para que isso aconteça, a questão do como criar empatia com os empregados ganha importância. As empresas, ciente dessa realidade, devem constantemente inovar as estratégias e os canais de comunicação de forma a reduzir a distância da comunicação entre o topo e a base da pirâmide organizacional.

1. **A aplicabilidade do marketing interno nas organizações para a motivação do empregado**

Kotler (2000) recomenda treinar e motivar os empregados que contatam os clientes e também treinar o pessoal de apoio, para que todos ajam como um grupo, proporcionando satisfação ao cliente. Sob esse ponto de vista, as ações dirigidas ao público interno assumem papel complementar e subordinado ao marketing praticado pela empresa. Nesse entendimento aos princípios de Kotler, o marketing exige que a empresa desenvolva tanto marketing interno como o externo. E ainda, que, o marketing interno deve preceder o externo.

Há vários estudos que explicam a importância da motivação dos empregados, Deci e Ryan (2008b), propõem em seus estudos que, as pessoas internamente motivadas têm mais interesse, entusiasmo e confiança, que os levam a um melhor desempenho, persistência, auto-estima e bem-estar geral. A motivação interna leva as empresas ao sucesso em longo prazo. Apesar de a motivação interna ser considerada como sendo muito importante, para motivar o empregado de uma organização é uma tarefa difícil para os gestores, por ser feita de forma indireta. A literatura sugere várias formas de facilitar a motivação interna, tais como desempenho de tarefas interessantes, tornar o trabalho mais desafiador, ou criar clima organizacional favorável (Deci e Ryan, 2008a).

Na atualidade, as organizações buscam lançar mão de esforços procurando converter o trabalho em algo agradável, para tal, esmeraram-se cada vez mais com propostas favoráveis ao bem-estar e satisfação dos seus empregados. No entanto, alguns gestores acreditam que o comprometimento dos empregados com a empresa seja algo subjetivo, impossível de se obter o tempo todo, ideia que é contestada por Brum (2003), a autora considera que isto ocorra em virtude da dificuldade que as empresas possuem em comunicar com os seus colaboradores. A autora propõe ainda que a empresa que consegue idealizar e manter canais de comunicação abertos e diretos, de modo a fazer provir às relações profissionais com clareza nas mensagens, respeitando as diferenças existentes entre as pessoas e utilizando-as como fonte de crescimento e não de atrito, certamente estará contribuindo para que esses empregados vivam num ambiente profissional mais feliz. Estes canais de comunicação estreitam o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, possibilitando um contato mais direto. Dessa forma, a comunicação, “ajuda a melhorar a satisfação no trabalho e a coordenação interfuncional” (Bekin, 2004, p. 51).

No âmbito dos serviços nas instituições financeiras públicas federais de grande porte, a comunicação é uma ferramenta essencial no relacionamento com seus empregados, para transformá-los em colaboradores. Criando assim, satisfação, compromisso e empatia no atendimento ao cliente e o retorno à organização.

**PARTE II - OPÇÕES METODOLÓGICAS**

**1. Pergunta de Partida e Objetivos de investigação**

O presente trabalho pretende estudar a importância da comunicação interna na Caixa Econômica Federal, banco público federal no Brasil, e verificar como essa comunicação interna afeta a motivação dos trabalhadores. A pergunta de partida deste estudo é: **como é que a comunicação interna na CAIXA afeta a motivação do empregado para o trabalho?** Tal questionamento busca o entendimento da necessidade de análise para adequação dos meios de comunicação interna utilizados por essa instituição pública brasileira.

Seguindo esta linha de pensamento, trabalharemos com dois objetivos gerais:

1. Avaliar o processo de comunicação interna adotado pela CAIXA no tocante a comunicação estratégica;
2. Identificar a eficácia da comunicação interna na instituição quanto à motivação de seus empregados para o trabalho.

Já, do ponto de vista mais específico, foram traçados os seguintes objetivos:

1. Identificar as ações de comunicação interna adotadas pela instituição;
2. Identificar os canais de comunicação interna que são utilizados pela instituição;
3. Avaliara eficácia dos canais de comunicação interna nesta instituição;
4. Analisar a adequação dos canais de comunicação interna para a disseminação de ações dentro da instituição.

**2. Caracterização da instituição: contextualização**

Para melhor delineamento deste trabalho, será relatado a seguir um pouco da história da empresa, objeto da pesquisa, sua formação jurídica, objetivos, área de atuação e principais ações para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira brasileira com capital 100% público, criada em 1861, que concilia seu trabalho como banco comercial e banco público. Tem uma posição consolidada no mercado como banco de grande porte, estando presente em todo o país. A CAIXA é a principal agente das políticas públicas do Governo Federal, responsável por atender as necessidades do povo brasileiro, como poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional, transferência de benefícios sociais e desenvolvimento urbano. Ao final de dezembro de 2017, o quadro de pessoal da CAIXA, era composto por 87 mil empregados concursados.

A missão da empresa é atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado Brasileiro.

A comunicação interna na CAIXA tem sua gestão centralizada no Departamento de Marketing da instituição. O departamento de marketing dentro da organização além da função de intermediar as necessidades e expectativas dos clientes, sendo a voz destes para as outras áreas da instituição, abrange o desenvolvimento e execução de produtos e serviços de marketing interno e externo. Para Kotler (2000) o departamento de marketing deve ser responsável pela elaboração de estratégias e pela sua aplicação.

O atual modelo de gestão de pessoas tem como objetivo consolidar uma cultura organizacional baseada na gestão proativa de talentos e por competência. A ideia é dar ênfase à meritocracia, à inovação, à eficiência e à melhoria contínua, promovendo identificação dos empregados com os valores e a missão da instituição, engajamento das lideranças e excelência no relacionamento com clientes e sociedade.

Em 2017, a CAIXA fechou o ano com uma carteira total de 88 milhões de clientes (correntistas e poupadores), com ativos próprios que somam R$ 1,3 trilhão, o patrimônio líquido da CAIXA totalizou saldo de R$ 71,4 bilhões. A rede CAIXA possui 56.9 mil pontos de atendimento, entre agências, postos de atendimentos, correspondentes e agências móveis.

As principais ações de comunicação interna adotadas pela instituição no momento são:

1. Calendário de Saúde – cada mês do ano é associado a uma ação, que tem relação com um programa voltado à saúde e à segurança dos empregados, buscando incentivar a saúde física, mental e psicológica (antitabagismo, doação de sangue, depressão, vacinação).
2. Divulgação do Plano Estratégico – a campanha estimula que todos os empregados conheçam o Plano estratégico da CAIXA que traz a missão, visão e objetivos da instituição para os próximos anos. Ele norteia a atuação de todas as unidades e de todo o corpo funcional.
3. #TamoJunto – ação que explicita os pilares que nortearão a atuação da instituição. A ação busca aproximar a alta gestão dos empregados de todo o país, levando a estratégia à realidade local.
4. Campanha de incentivo – ação que envolve toda a instituição (filial e matriz) para o cumprimento das metas estabelecidas, que influencia diretamente no resultado da CAIXA.
5. Incentivo à capacitação – ação que busca integrar a educação corporativa à gestão do desempenho e das competências e à gestão do conhecimento. Em 2017, a CAIXA investiu R$ 35,2 milhões em programas de capacitação e elevação da escolaridade, por meio da Universidade Caixa ou por co-patrocínio.

**2.1. Diagnóstico da comunicação interna na CAIXA**

Quadro 4. Canais de Comunicação Interna e Objetivos - Plano de Comunicação Interna na CAIXA.

|  |  |
| --- | --- |
| Jornal Interno | É veiculado na página inicial do Portal *Intranet* CAIXA e visa manter os empregados atualizados quanto às últimas notícias da Caixa de forma ágil, *online*, em linguagem simples e acessível. Permite *feedback* por meio dos comentários. |
| Caixa-M@il | Sistema do correio eletrônico que permite a comunicação eletrônica entre Unidades, empregados da Caixa, estagiários e prestadores de serviço, contendo também recurso de correio Internet. |
| Papel de parede | Divulgação de imagens de campanhas institucionais internas ou externas sobre a CAIXA. |
| Protetor de tela (ecrã) | Peça utilizada nos computadores da Caixa que preenche a tela dos monitores com imagens, textos ou animações enquanto a máquina não está sendo usada. As peças são produzidas com temas alinhados à necessidade das ações de comunicação da empresa. |
| *Pop up* | Peça publicitária eletrônica executável com abertura de uma janela na área de trabalho de cada computador, veiculada simultaneamente ao *login* do empregado, uma única vez e utilizada como instrumento para destacar divulgação eletrônica de campanhas de Comunicação Interna, de produtos, serviços ou promoções. |
| Email marketing | Peça publicitária eletrônica, animada ou não, contendo ou não banner, veiculada na caixa postal e utilizada como instrumento de divulgação eletrônica de campanhas de Comunicação Interna, de produtos, serviços ou promoções, para uma determinada lista de empregados ou unidades, pré-cadastrada no banco de dados conforme o público-alvo definido. |
| Portfólio | Ambiente na *Intranet* que reúne informações sobre produtos e serviços ofertados pela Caixa. As informações servem como orientações e subsídios para os empregados que prestam atendimento aos clientes. |
| Intranet Caixa | Portal corporativo da Caixa que reúne um menu de serviços para os empregados, organiza o acesso as demais páginas da rede e veicula campanhas publicitárias dirigidas ao público interno. |
| Portal *Intranet* Caixa | É o portal corporativo, cuja página inicial é o Jornal da Caixa, no endereço.Os serviços oferecidos pelo Portal são alinhados às necessidades diárias e rotineiras dos empregados da CAIXA. |
| Banners nas páginas da Intranet | Propaganda em forma de imagem gráfica, com animação ou não, na página da Intranet Caixa, geralmente um link para um conteúdo promocional com informações sobre o produto ou serviço do qual é feito referência. |
| Portal do empregado | Portal na Intranet que reúne todas as informações relacionadas à Gestão de Pessoas na Caixa, com links para endereços de interesse dos empregados. |
| Hot site | Página de *website* - com propósito específico e temporário, utilizado principalmente como apoio a uma campanha ou ação.  *Hotsite* - o objetivo é mostrar as informações necessárias e de forma direta e rápida. É banner de banner ou de email marketing. |
| Texto nos terminais *Easynet* | Conjunto de programas responsáveis pelo gerenciamento de acessos lógicos aos aplicativos utilizados pela Caixa.  O texto da *easynet* constitui-se em notas curtas de caráter informativo e noticioso e seu conteúdo chama a atenção para fato importante relacionado ao dia-a-dia da Caixa, atuando como reforço de informações divulgadas em outros canais internos. |

Fonte: Diretoria de Marketink da CAIXA (DEMAC)

**3. Métodos e Técnicas de investigação**

Uma investigação de caráter exploratório focaliza “casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem” (Malhotra, 2006, p.124). Neste estudo o método que consideramos mais adequado aos objetivos foi a metodologia mista, onde utilizamos o inquérito por questionário e a entrevista semi-estruturada, pois importa conhecer de forma mais extensiva a percepção dos empregados sobre a eficácia da comunicação interna e conhecer de forma mais aprofundada a percepção dos gestores sobre as estratégias dessas ferramentas propostas para a organização. Em outras palavras, cruzar a informação quantitativa com a qualitativa para perceber como as estratégias de comunicação interna se reflete no universo motivacional dos colaborado res.

**3.1. Técnicas de recolha de informação**

* + 1. **Inquéritos por Questionário e constituição da Amostra**

A técnica de investigação utilizada como ferramenta de coleta de informações foi oquestionário, que segundo Gil (2008), pode ser definido como uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, comportamentos.

Essa técnica foi nomeada para este estudo por ser um instrumento de coleta de dados, constituído por perguntas ordenadas; que devem ser respondidas por escrito; e sem a presença do entrevistado (administração direta). Para a construção do questionário aplicado no presente estudo foram usados questionários de perfil de motivação já validados por outros estudos, a saber: inspirado no IOP aplicado a Comunicação Interna no ISCSP, com perguntas tal e qual, para medir o conhecimento da missão, das áreas de atividade da CAIXA, os meios e canais de comunicação interna utilizados na instituição e a variável sociodemográfico; perguntas adaptadas face ao estudo em causa para medir os aspectos facilitadores ao acesso à informação interna na organização; e, formulamos novas perguntas direcionadas com os objetivos do estudo, para aferir a forma de comunicar na organização e a motivação e satisfação do colaborador, baseado no *organizational commitment questionnaire* (OCQ), adaptado ao modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990), o fato de este questionário ter sido utilizado em diversas investigações torna-o mais confiável (Lay e Reis, 2005). Após estudo da literatura especializada sobre a comunicação na instituição bancária pública brasileira, cultura e identidade organizacional e as práticas de comunicação na gestão interna. O questionário foi estruturado utilizando questões fechadas.

A amostra do estudo foi constituída por colaboradores que trabalham na área estratégica da instituição, em um universo de mais de cinco mil empregados. A amostra utilizada foi não-probabilística por conveniência. Esse tipo de amostragem não depende do acaso e sim do julgamento do pesquisador. Ele escolhe os elementos da amostra de acordo com critérios de conveniência (Malhotra, 2006), no caso, essencialmente critérios de acessibilidade.

Esta pesquisa foi realizada por meio de um inquérito aplicado *online* e sem identificar os inquiridos, que previamente haviam recebido um convite por via da *intrane*t da organização. Foram utilizados dois provedores diferentes de pesquisa. Primeiro, o formulário do Google (Google Forms), que esteve aberto para resposta entre os dias 26 de março e 15 de abril, originando 407 respostas. Depois, e diante de instabilidades da plataforma e baixo número de respondentes, optou-se por migrar com o mesmo formulário para a plataforma Survey Monkey, onde a pesquisa esteve aberta para respostas entre os dias 09 e 15 de abril, com 1.011 respondentes. Diante disto houve um banco de dados final, somando-se ambas as plataformas, de 1.418 casos. Os resultados apresentados consideram o conjunto total de respondentes, de ambas as bases. Os casos que apresentaram problema na plataforma Google e que tiveram impacto sobre o número de respondentes de uma questão ou categoria foram identificados ao longo do texto.

* + 1. **Entrevista Semi-estruturadae respectivo Painel de entrevistados**

A opção pela técnica de entrevista semi-estruturada se deu por ser a técnica adequada em função dos objetivos da análise, estabelecendo-se uma relação entre o entrevistador e entrevistado centrada na confiança, de forma que se conseguissem respostas fidedignas que pudessem comprovar ou refutar questionamentos lançados (Santo, 2010). Tendo em conta o conteúdo recolhido por meio das entrevistas mostrou-se substancialmente relevante no confronto dos objetivos específicos definidos, a saber: identificar as ações de comunicação interna adotadas pela instituição; e, analisar a adequação dos canais de comunicação interna para a disseminação de ações dentro da instituição.

No âmbito de avaliar o processo de comunicação interna adotado pela CAIXA no tocante à comunicação estratégica, realizamos entrevistas com os quatro gestores que detêm o maior grau de informação a respeito da comunicação voltada para dentro da instituição. Todos com mais de vinte e 28 anos de dedicação a instituição, pós-graduados ou com mestrado na área de marketing.Usaremos todas as referências no masculino, ainda que tenhamos conversado com ambos os sexos, como forma de preservação da identidade dos entrevistados. Os investigados foram eleitos por suas experiências na diretoria de marketing da organização, em especial na comunicação interna, onde são gerentes executivos, responsáveis por planejar, implementar, gerir e controlar a execução das atividades de relacionamento, em nível nacional, com o público interno da instituição.

As entrevistas foram realizadas entre julho e agosto de 2018. Para concretizá-las recorremos a um guião semi-estruturado. O guião das entrevistas aplicadas aos gestores possuía vinte e cinco questões organizadas pelas variáveis de identificação dos canais de comunicação interna utilizados, da satisfação e motivação do empregado, do fluxo de comunicação e das ações de comunicação. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra (ver Apêndice 3). O guião foi adaptado da entrevista com os empregados, adequando à realidade da função de gestor.

* 1. **Técnicas de análise dos dados**
     1. **Análise Interpretativa**

Esta técnica foi utilizada para analisar as entrevistas. Consideramos ser a técnica adequada, pois os sujeitos tendem a desenvolver significados próprios sobre o mundo que podem ter uma natureza múltipla e subjetiva (Creswell e Plano, 2007). O papel da investigação é procurar compreender a complexidade desses múltiplos significados, congregando-os e reduzindo-os. Na interpretação dos dados, o investigador tenta compreender os fenômenos através do acesso aos significados que os entrevistados lhes atribuem (Orlikowski & Baroudi, 1991, cit, in Andrade, 2009). Neste tipo de análise o investigador deve ter em consideração o contexto sociocultural e o momento histórico vivido. Por outro lado, o investigador reconhece que o seu próprio significado da realidade exerce influência sobre a investigação que desenvolve (Creswell e Plano, 2007). Ou seja, na análise das entrevistas assumimos uma perspectiva de investigação construtivista (Andrade, 2009).

**3.2.2. Análise estatística descritiva**

Esta foi a análise aplicada aos inquéritos por questionário. Dada a natureza quantitativa dos dados, a operacionalização da análise é eminentemente estatística descritiva. A estatística descritiva pode ser considerada como um conjunto de técnicas analíticas utilizado para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação, que são organizados, geralmente, por meio de números, tabelas e gráficos (Reis, 1996; Huot, 2002). Para o efeito utilizamos o programa informático SPSS (Social Package for the Social Sciences versão 22).

**PARTE III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃODOS RESULTADOS**

1. **Procedimento de recolha de dados e temas abordados**

Os respondentes da pesquisa foram caracterizados quanto a suas características básicas. A amostra resultou em 53% de respondentes do sexo feminino e 47% do masculino. Com relação à faixa etária, há uma predominância das faixas 51 a 60 anos e 36 a 45 anos, ambas com 29% dos casos cada uma, seguida da faixa de 31 a 35 anos, com 17% e 46 a 50 anos com 12%. A faixa de 26 a 30 anos possui, por sua vez, 9% dos casos e as faixas extremas, de 18 a 25 anos e mais de 60 possuem, cada uma, 2% dos respondentes.

A escolaridade predominante dos respondentes é a pós-graduação, com 54% dos casos, seguida da graduação, com 34% deles. A graduação incompleta soma 6%o mestrado 4%. O nível médio alcança 2% e o doutorado menos de 1%.

Com relação à antiguidade na empresa 25% dos respondentes tem entre 6 e 10 anos de participação na CAIXA, 24% entre 11 e 15 anos e outros 24% mais de 20 anos. 18%somam entre 2 e 5 anos e 9% tem entre 16 e 20 anos. Os que entraram há menos de um ano representa menos de 1% da amostra.

1. **A Comunicação Interna pela ótica dos empregados**

Neste ponto, objetivamos identificar a eficácia da comunicação interna na CAIXA quanto à motivação dos empregados para o trabalho. Para isto, os entrevistados foram questionados sobre seu conhecimento da missão e das áreas de atividade da instituição, volume de informações recebidas, práticas de comunicação na organização, sua motivação e satisfação face à comunicação interna, os canais e meios de comunicação utilizados e sobre os aspectos facilitadores da comunicação na organização.

**2.1 Conhecimento da missão da organização**

Para avaliar a comunicação interna da CAIXA é necessário que se perceba o grau de contribuição da instituição para o conhecimento dos empregados acerca da missão da empresa, bem como entender se esta missão é ou não importante para a motivação do empregado para o trabalho.

Sobre o conhecimento da missão da organização pelos empregados, 95% dos respondentes afirmam conhecer a missão da CAIXA, percebe-se que grande parte dos entrevistados compreende a missão como um processo amplo, no qual está presente a informação, como um elemento, que pode ser considerada a mensagem elaborada no processo da comunicação interna da organização como mecanismos de informação e envolvimento do empregado. Cria-se um sentido de pertença e de identidade, que incentiva práticas comportamentais positivas e estimula o compromisso dos colaboradores face aos objetivos da organização. Nesta direção, Welch & Jackson (2007) esclarecem que associada à parte técnica de produção de conteúdos, a comunicação interna combina uma função estratégica que passa pelo apoio a comunicação de mensagens da gestão, da missão e valores da organização, para fomentar a motivação dos colaboradores.

Quando convidados a refletir sobre a importância de se estar informados a respeito da missão e objetivos da organização para o desempenho das suas funções. A maioria considera que este conhecimento possui muita influência no trabalho. Neste sentido vê-se a relevância de que a missão e objetivos da instituição sejam trabalhados junto aos colaboradores, segundo sua própria percepção. Também aponta, para a importância de se compreender, de maneira mais aprofundada, o que cada profissional entende deste processo, garantindo que estas ferramentas sejam claramente percebidas para que possam ser mais bem utilizadas pelo grupo. Como exposto nos estudos de Machado (2003), é por meio da comunicação interna, responsável por disseminar a missão da organização aos trabalhadores, que se consolida a identidade organizacional, pois, ao facilitar o entendimento dos objetivos organizacionais e ao esclarecer de que forma cada um contribui para os resultados organizacionais, promove-se o vínculo dos empregados aos princípios da organização.

No entendimento da maioria dos empregados, estar informado da missão e objetivos da instituição é um instrumento facilitador no desempenho de suas funções. Conclui-se que é importante que a organização promova essa integração com os colaboradores para que eles se sintam motivados para execução de seu trabalho, Como defendido por Welch & Jackson (2007), com os colaboradores mais conscientes do seu papel, consegue-se que atuem em prol da sua organização. Mas, o percentual de 33% dos empregados que afirmam ter pouca influência o acesso a essa informação, sugere que a CAIXA tenha atenção ao assunto, visto que, para aumentar a motivação entre os empregados é necessário primeiro comunicar os propósitos organizacionais (visão, missão e objetivos), a fim de gerar o entendimento e comprometimento destes para com os princípios da organização (Kaplan e Norton, 2006).

Foram feitos cruzamentos entre esta variável e as de gênero, escolaridade, antiguidade na instituição e faixa etária. Mais uma vez a variável estatisticamente significativa na explicação da variação dos resultados foi a faixa etária (ver Tabela 5, Apêndice 1). Pode-se apreender que a idade tende a ser relevante para considerar que a informação sobre a missão e objetivos da organização tem influência no desempenho das funções, onde o mais alto nível de influência é considerado na faixa etária de 46 a 50 anos, com 68,2% (ver Tabela 6, Apêndice 1).

**2.2 Áreas de atividade da organização**

Quando questionado ao empregado se ele considera-se informado sobre as áreas de atividade da CAIXA obtivemos 80% de respostas positivas, número que sugere, no âmbito geral, que o empregado está inteirado em relação aos diferentes setores e do que se faz dentro da organização. Com essa informação pretendia-se compreender como se distribui o conhecimento sobre o exercício da empresa e suas principais atividades.

Nos cruzamentos a única variável que se mostrou estatisticamente significativa para explicar a variação dos resultados foi a faixa etária (ver Tabela 8, Apêndice 1). Entre os colaboradores com até 25 anos, 62,5% considera estar informado sobre as atividades da organização. Esse percentual aumenta com a idade dando um salto na faixa etária de 36 a 45 anos, com 84%, percentual similar à faixa etária com mais de 60 anos com 86,2%.

Foi perguntado então aos colaboradores quais eram, em sua percepção, as três principais áreas de atividade da CAIXA, ofertamos ao respondente sete opções de atividades, pedindo que identificassem por ordem de importância as atividades preponderantes no cotidiano da instituição, estabelecendo entre elas níveis de relevância. Desta forma cabe ressaltar que o número total de vezes em que a atividade é lembrada será sempre menor que o número total de respondentes (1.418), e por vezes é bastante pequena, como no caso das atividades loterias e apoio ao esporte. Com relação à variável Benefício aos trabalhadores é necessário dizer que a plataforma do formulário do Google apresentou problemas, não sendo possível utilizar os dados referentes a elas (407), tendo apenas um N possível de 1.011 respondentes.

A atividade mais citada é a Habitação (1.291), seguida da Financeira (1.159) e Social (1.124). Contudo, a atividade Financeira foi apontada como a atividade mais importante da instituição (55%). O que condiz com a finalidade principal da organização. Acompanhada da atividade Social (34,2%), e por fim a Habitação (25,3%). Resultados que confirmam a missão da empresa, que é gerar valor aos clientes e à sociedade como instituição financeira pública e agente de políticas do Estado, e a integração entre a CAIXA e seus colaboradores no que se refere ao entendimento das atividades da organização demonstrando positivamente sua comunicação interna.

**2.3 Informações recebidas**

Os empregados foram apresentados a um conjunto de frases, que eles precisavam avaliar quanto ao seu grau de concordância. Para estas questões, utilizou-se uma escala tipo Likert, variando de 1 a 7 pontos, por ser a escala mais adequada em pesquisa de opinião. Nessa escala, de 1 a 3 representa “alta concordância”, 4 e 5 “média concordância” e, 6 e 7 “baixa concordância”.

Relativamente à informação partilhada, importa apreender se o volume de informação transmitida aos empregados é razoável. No que se refere à avaliação da comunicação interna da CAIXA, percebe-se que seus empregados consideram o que segue: 40,5% deles têm baixa concordância com a ideia de que as grandes mudanças na política da instituição são de fato avisadas antes que elas ocorram. No que se refere às ações do governo que afetam a organização é visto como uma boa comunicação, mas há também uma parcela considerável que considera precário, podendo indicar que seja por vezes suficiente e por vezes insuficiente este tipo de comunicação. Padrão semelhante ocorre em relação à disponibilização das informados sobre as realizações e/ou falhas da organização. Com esses resultados, foi possível verificar que o que Chiavenato (2010) comenta acerca das funções da comunicação interna, ou seja, o oferecimento de informações, a fim de que os indivíduos possam se conduzir nas suas tarefas, com o intuito de gerar atitudes de motivação, cooperação e satisfação nos cargos, não será alcançado, pois os empregados afirmaram não terem total clareza das informações recebidas.

A respeito da ciência sobre satisfação ou reclamação de clientes externos é percebido como alto por 47,3% dos empregados que estas informações chegam até eles, mas um percentual considerável (20,3%) estima que existe momentos em que é satisfatória e momentos que não é, ou seja, não é recorrente em seu cotidiano. Os dois itens com maior grau de concordância foi ao avaliar a instituição quanto ao fornecimento de informações sobre as políticas e objetivos organizacionais (58,9%) e o repasse de informações sobre as mudanças organizacionais (52,5%), nota-se a preocupação da instituição em comunicar de forma vertical seus colaboradores, em média, com frequência. E, de acordo com o que Motta e Vasconcelos (2006) descrevem diversos estudos argumentam que quando as pessoas adotam uma posição favorável à mudança, não dramatizando as situações e partindo do princípio de que o novo cenário vai propiciar ações favoráveis ao desenvolvimento individual e organizacional, essas posturas são fundamentais para a consolidação dos objetivos da empresa.

A CAIXA utiliza-se, em média, da comunicação interna para elevar o nível de conhecimento dos empregados sobre assuntos conexos a instituição e para divulgar os seus atos administrativos e as estratégias empresariais. Cumpre a função de mobilizar favoravelmente seus empregados para o melhor entendimento das informações que orientem sua atuação cotidiana, sobretudo no momento de transição entre o velho e o novo modelo de atuação da organização.

Com relação às formas de comunicação vigentes na organização e o que elas trazem para seu cotidiano, na opinião dos empregados há uma linha muito próxima entre satisfação e insatisfação. Onde 32,5% dos empregados consideram um baixo grau de concordância relacionado à frase “Presta informações sobre a importância do meu trabalho comparado com o das outras áreas”, contra apenas 37% que se consideram satisfeitos. Com relação à forma como o colaborador é avaliado, nota-se um distanciamento maior entre a baixa e a alta concordância, mas ainda com percentual inferior a 50% de satisfação. Avaliando a comunicação interna quanto à viabilização das informações sobre o desenvolvimento do meu trabalho, obtivemos um resultado considerável de satisfação por parte dos empregados (55%), mas também um posicionamento neutro a ser levado em consideração (30,6%).

Kunsch (2003) afirma que a comunicação que ocorre dentro da empresa e seu meio direcionam e determinam os rumos dessa empresa. Se a meta, por exemplo, é ter lucratividade, todos precisam falar e trabalhar o mesmo assunto, caso contrário, os objetivos preestabelecidos pela empresa não serão alcançados. Chegados a este ponto, depreende-se que os gestores dêem conhecimento da informação que afeta o trabalho dos colaboradores, e nota-se que, a avaliação da informação partilhada com os colaboradores é positiva. Não obstante, os resultados propõem que a CAIXA analise mais profundamente a questão de como a informação é partilhada e na sua forma de comunicação com seus empregados, observando os consideráveis percentuais de discordância.

O conjunto de frases também foi testado em cruzamento com as características da população e foi impactada pelas variáveis gênero e antiguidade na instituição (ver Tabelas de 19 a 21, anexo 1).

**2.4 Práticas de comunicação na organização**

Pouco mais da metade dos respondentes concorda que a gerência promove ações para resolver os problemas enfrentados por eles, indicando boa capacidade de solução de problemas. O que se reflete também com relação às situações de emergência, onde 46% dos colaboradores percebem que as práticas de comunicação interna são adaptáveis, contra 22% de negativa deste fato. Admitindo que haja nestas questões um percentual amplo para melhoria na comunicação. Já na frase “O comportamento e a comunicação vertical dentro da organização expressa-se mais de forma descendente do que ascendente”, tem-se uma concordância significativa (66,%). Aqui vale chamar atenção para a sensação bastante generalizada de que a comunicação descendente se sobrepõe a outros formatos.

Um questionamento importante para responder a pergunta de partida do estudo, considera que as práticas de comunicação interna permitem aos colaboradores tomarem decisões perante situações de emergência, quando as chefias imediatas estão ausentes, demonstra satisfação por 43% dos empregados. Indicando ser um fator de motivação e de satisfação entre os colaboradores. Retomando Chiavenato (2009) os propósitos principais desta comunicação é fornecer informações e compreensão suficiente para que as tarefas se realizem; e ter atitudes que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação dos indivíduos dentro da organização.

Foram cruzadas as informações de caracterização dos respondentes com as frases acima. A única que resultou em um cruzamento com significância estatística foi a que diz que a comunicação vertical expressa-se mais de forma descendente do que ascendente, que se mostrou associada à variável de antiguidade na empresa, com 4,6% de chance de haver uma associação como esta sem que haja uma relação de causalidade entre as variáveis (ver Tabela 24, Apêndice 1).

**2.5 Motivação e satisfação do empregado face à comunicação interna**

A variável em análise foca na percepção dos empregados face à eficácia da comunicação interna na instituição quanto à motivação dos empregados para o trabalho. Pedimos que os colaboradores indicassem o grau de concordância em relação a uma sequência de frases relacionadas à sua motivação e satisfação em seu trabalho cotidiano.

Na frase “A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos”, com concordância de quase 52% indica que isso ocorre com frequencia. Um resultado importante e favorável às estratégias de comunicação interna da instituição. Saldo favorável que é igualmente apresentado em quase todo o conjunto de frases, refletindo que as questões são tratadas de forma adequada por meio de canais de comunicação apropriados.

O aspecto que chama atenção neste conjunto é o que diz respeito à comunicação interna vertical estimular o *feedback* por parte dos colaboradores, que apresentou percentuais muito próximos de aceitação (34%) e não aceitação (33%). Indicando que a variável *feedback* venha a ser motivo de estudo e investimento na instituição. Informar o desempenho desejado permite aos colaboradores conhecer comportamentos que são valorizados e os que não são. Em que pese o fato de essas investigações terem sido orientadas pelo pressuposto de que a consideração estaria associada à satisfação do empregado e a um melhor desempenho, os resultados obtidos demonstraram, que, à semelhança de Champoux (2011), tanto a consideração como a estrutura de iniciação constituíam-se em importantes características comportamentais dos líderes, a depender do contexto situacional.

Sobre a eficácia da comunicação, neste contexto, identificamos que o grupo percebe o interesse da instituição em informar. O que sugere êxito nos esforços dos gestores em estabelecer o processo de comunicação mais adequado ao seu público. Pelo que se apresenta na maioria das análises feitas, neste agrupamento de frases, os empregados, em sua maioria, têm uma clara percepção da comunicação recebida e de terem suas expectativas satisfeitas em relação às informações transmitidas. Isto revela que a boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização (Robbins, 2005), sendo que, é a comunicação eficaz que poderá conduzir o bom desempenho de um grupo.

Este conjunto de frases foi testado em cruzamento com as informações de caracterização da população, verificando-se que a antiguidade na empresa atua de forma positiva na percepção sobre o canal horizontal e a viabilidade de comunicação entre os membros da organização (ver Tabelas 29 e 30, Apêndice 1). O que significa que as percepções dos colaboradores sofrem alterações ao longo do tempo, à medida que mudam as necessidades tanto da organização como dos empregados. Desta forma, a compreensão de um indivíduo que está na instituição há 1 ano é distinta daquele que trabalha à mais de 20 anos. Os resultados aqui apresentados são corroborados pelas investigações de Tavares (2001) que realizou uma meta-análise das relações com a antiguidade na organização, e os dados mostraram padrões de relações diferentes ao longo dos estágios da carreira, sendo essa relação mais forte no subgrupo dos mais antigos de casa.

Com intuito de esmiuçar a motivação e satisfação apresentamos aos empregados um conjunto de frases, no qual, os pontos abordados apresenta um resultado com cenário positivo dentro da empresa, de valorização do empregado e também da empresa. As primeiras sete frases são apresentadas de forma positiva (sinto, percebo, ficaria feliz), que apresenta alto grau de concordância e as últimas seis frases são feitas de maneira negativa (não considero, sinto que não, não valoriza), com baixo grau de concordância. As frases “Esta empresa tem um significado pessoal importante para mim”, “Uma das principais razões para eu continuar trabalhando nesta empresa são os consideráveis benefícios que tenho aqui”, do primeiro grupo, e “Quero sair desta empresa, porque não sou reconhecido”, do segundo grupo, são as mais bem avaliadas, com 78,6%, 74,3% e 57,2% respectivamente, quanto à satisfação e a motivação do colaborador pela comunicação. Esse resultado infere que grande parte dos colaboradores possui entendimento da sua importância para o desenvolvimento da instituição, bem como reconhecem a maneira como ela vem sendo desenvolvida. Diante dessa realidade, Kunsch (2003) afirma que, para o sistema organizacional funcionar e dar bons resultados quanto aos empregados se sentem valorizados, este deve estar alinhado ao sistema da comunicação, dessa maneira, ocorre à retroalimentação.

Podemos perceber que a comunicação interna é pensada na instituição a partir da estratégia global, com vistas à consecução da sua missão e objetivos, operando em conjunto com seus colaboradores para garantir a satisfação do empregado e, assim, o sucesso organizacional e, deste modo, a CAIXA recebe o reconhecimento equivalente ao papel estratégico que desempenha. Como indicam Steyn, E., Steyn & Rooyen (2011), não adianta uma estratégia sabiamente elaborada se seu público interno simplesmente desconhece as informações e objetivos da organização.

Tabela 1 - Grau de concordância para as frases comparada com antiguidade na empresa, idade e escolaridade (ver Tabelas de 38 a 50, Apêndice 1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Frases | Significância ao teste qui quadrado | | |
| Idade | Escolaridade | Antiguidade |
| 1. Sinto-me motivado por esta empresa. | - | 0,019 | 0,001 |
| 2. Percebo que aqui tenho oportunidades de progredir na carreira. | - | - | 0,000 |
| 3. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. | 0,000 | - | 0,001 |
| 4. Sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento mesmo se houvesse vantagens para mim. | 0,000 | - | 0,000 |
| 5. Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus. | 0,001 | - | - |
| 6. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa. | 0,000 | - | 0,001 |
| 8. Só permaneço na organização por temer não ter outras alternativas no mercado. | 0,022 | 0,011 | - |
| 9. Como já dei muito a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. | 0,000 | 0,005 | 0,000 |
| 10. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta empresa. | 0,000 | - | - |
| 11. Não me sinto “parte da família” nesta empresa. | - | 0,015 | 0,036 |
| 12. Esta empresa não valoriza seu empregado. | - | 0,027 | 0,001 |
| 13. Quero sair desta empresa, porque não sou reconhecido. | 0,016 | - | 0,019 |

Algumas frases deste conjunto foram bastante sensíveis ao teste, com vários cruzamentos estatisticamente significativos.

As frases que foram impactadas pela idade dos colaboradores foram: 3. “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”, onde a faixa etária de 26 a 30 anos considera a empresa de forma menos significativa pessoalmente, as faixas etárias mais altas estão mais polarizadas na alta concordância à frase. A frase também apresentou relevância significativa quanto à antiguidade na empresa. Na qual, observamos uma maior concordância entre os que chegaram recentemente à instituição, mas, essa predisposição diminui dentre os empregados com mais de 20 anos de empresa.

4. “Sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento mesmo se houvesse vantagens para mim”, com movimento que aumentar a taxa de alta concordância, à medida que aumenta a idade dos colaboradores. Percebemos que os mais jovens parecem ter menos disposição em permanecer na empresa e considerar isto importante, mesmo que houvesse vantagens na saída da empresa.

5. “Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus”, com maior taxa de discordância entre os empregados até 35 anos. O que indica que estas faixas tendem a se mostrar menos conectadas à ideia expressa.

6. “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa”, possui uma discordância que vai diminuindo com o aumento na idade dos respondentes. Mas, também apresenta relevância significativa quanto à antiguidade na empresa, atuando de forma positiva na avaliação à medida que aumenta o tempo do empregado na instituição.

9. “Como já dei muito a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”, se distribui na faixa etária de forma crescente, sendo as menores taxas de concordância dos mais jovens e maiores com os mais velhos. Os colaboradores mais velhos são mais propensos a considerar que sua contribuição a empresa foi grande e que, por este motivo, não considera atualmente a ideia de trabalhar em outro local. Quanto à antiguidade, os colaboradores com mais tempo de casa parecem menos satisfeitos com as condições gerais oferecidas pela empresa. E, esta foi a única frase com significância a variável escolaridade, onde obteve maior concordância entre os empregados de menor escolaridade. Aparentemente o aumento da escolaridade faz com que os colaboradores se sintam mais a vontade para deixar a instituição.

10. “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta empresa”, há uma discordância decrescente dos colaboradores mais velhos para os mais jovens. Demonstrando que novamente a categoria de idade parece ter um poder explicativo sensível à satisfação no trabalho.

13. “Quero sair desta empresa, porque não sou reconhecido”, novamente, o aumento na idade contribui para uma percepção mais positiva do trabalho na empresa e do reconhecimento deste no dia a dia.

E nas frases seguintes houve significância apenas na antiguidade:

1. “Sinto-me motivado por esta empresa”, a motivação possui os melhores níveis entre aqueles recém chegados, com até 1 ano de casa e com os de mais de 20 anos de casa.

2. “Percebo que aqui tenho oportunidades de progredir na carreira”, no qual, o tempo dentro da instituição parece contribuir negativamente para a percepção de oportunidades de progressão na carreira.

12 “Esta empresa não valoriza seu empregado”, Percebe-se que o tempo de casa contribui para que o empregado se sinta menos valorizado, mas esta tendência se inverte em empregados com mais de 20 anos de empresa.

Recordando a revisão da literatura, a comunicação entre os membros de uma organização faz com que relações sejam criadas, além de fazer circular a informação; promoveà satisfação a motivação dos colaboradores; a interação social e a transmissão dos valores, missão e objetivos da organização. Aspectos importantes da comunicação, porque são as relações que são desenvolvidas com os indivíduos que condicionam e potencializam a qualidade da troca de informações. A literatura mostrou também que a comunicação é um importante preditor de empenho e que o processo de comunicação é um método fundamental na estratégia da organizacional.

Aqui, voltando à comparação entre as teorias das necessidades de autorrealização seriam considerados fatores intrínsecos e motivacionais, na perspectiva de Robbins (2005), ao se relacionar as ideias e as variáveis sociodemográficas do colaborador. Esse grupo de fatores relacionar-se-ia diretamente com a percepção de motivação ou desmotivação para o trabalho (Gil, 2001). Nesta relação entre motivação dos empregados e as variáveis sociodemográficas, não foram detectadas diferenças de gênero no perfil motivacional. As correlações indicadas neste estudo entre as dimensões de motivação também merecem ser comentadas. Houve correlação positiva entre a motivação e satisfação do empregado com as variáveis de idade, onde os aspectos motivacionais estão associados à maior idade dos respondentes e antiguidade na empresa, que apresenta maior nível de motivação entre os colaboradores com menos tempo de casa. Aqui podemos perceber que os respondentes com maior tempo de trabalho na instituição não se mostram tão satisfeitos, mas também não querem sair da empresa por já ter se doado muito a ela ou não ter melhores oportunidades fora dela. Segundo Meyer & Herscovitch (2001) é possível que alguns empregados sintam uma forte necessidade e obrigação de permanecer na organização, mas não tenham qualquer vontade de o fazer. Outros poderão não sentir qualquer necessidade ou obrigação, mas sim um forte desejo de permanecer. E, que isso é consequência do impacto no empenho da organização no que se refere à comunicação interna.

**2.6 Canais e meios de comunicação utilizados**

Neste ponto procurou-se aferir os canais e meios de comunicação interna que os colaboradores conhecem, preferem e percebem que são utilizados na instituição. E, assim, avaliar a eficácia desses canais de comunicação na instituição. Com relação aos meios que os colaboradores conhecem cabe indicar que nesta variável tivemos novamente problema de instabilidade na plataforma Google, que originou a ausência destes dados na base final. Desta maneira as informações apresentadas na tabela e no gráfico abaixo são relacionadas especificamente aos dados coletados através do Survey Monkey, que contabiliza 1.011 entrevistados.

Chama-se a atenção para o desconhecimento dos meios de comunicação de texto nos terminais da *Easynet* (91,9%), *hot site* (90%) e *pop up* (78,3%). No entanto, isso pode dever-se a estratégias diferentes e uso pequeno, por exemplo, deste tipo de comunicação no caso dos terminais, e à falta de entendimento do que seria o *hot site* ou como ele se diferencia das outras categorias já apresentadas como a *intranet* ou o portal do empregado (ver Tabela 51, Apêndice 1).

O meio de maior visibilidade entre os colaboradores é o Caixa M@il, com 97,7% de conhecimento, uma vez que todos os colaboradores têm uma conta de e-mail individual, este torna-se um meio muito utilizado para a comunicação descendente, ascendente e lateral dentro da instituição. No entanto, o uso de outros canais assume um papel fundamental para assegurar a eficácia da comunicação, visto que, a dinâmica de comunicação depende das áreas de trabalho e rotinas do colaborador. Em algumas áreas, em que o empregado, no seu dia a dia usa basicamente o e-mail da sua unidade de trabalho, o e-mail individual (Caixa M@il) deixa de ser eficaz devendo a comunicação ser convencionada por outros meios. Como sugere Brum (2003), a empresa que consegue manter canais de comunicação abertos e diretos, de modo a fazer provir às relações profissionais com clareza nas mensagens, estreita o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, possibilitando um contato mais direto. Nesta frente, à instituição adotou outros meios, como por exemplo, o portal do empregado, o protetor de tela e o papel de parede, também com percentuais relevantes de conhecimento entre os colaboradores.

Na avaliação o Jornal Interno (*online*) é de conhecimento mediano, impactado pela tendência à diminuição do conhecimento do meio à medida que cresce a faixa etária dos colaboradores (a idade é a variável de caracterização da população mais importante na avaliação dos meios que conhecem, ver Tabela 64, Apêndice 1), sendo conhecido por apenas 27,6% dos mais velhos, contra 62,5% na faixa entre 18 e 25 anos. Nota-se que, este meio tenha mais ciência da população mais jovem pela oportunidade de se dar *feedback* dos fatos ligados a instituição, por meio dos comentários. Este percentual de diminuição do conhecimento também se repete nos meios papel de parede, e-mail marketing, portfólio e banners nas páginas da intranet (ver Tabelas de 65 a 70, Apêndice 1). Por sua vez, a *Intranet* apresenta grande grau de conhecimento por todas as faixas, meio mais familiar e de maior utilização dentro da instituição por facilitar o acesso às informações da matriz às suas filiais (ver Tabela 71, Apêndice 1). A distribuição do conhecimento do portal do empregado por faixa etária apresenta uma inversão da tendência anterior. Neste caso, a faixa entre 18 e 25 anos tem o menor percentual de conhecimento(ver Tabela 72, Apêndice 1).

Os dados acima descritos nos permitem inferir, portanto, que a audiência dos meios *online*, para auxiliar no processo de transmissão da informação, tem melhor aceitação dos empregados mais jovens. Tal e qual expressa Torquato (2002) a escolha dos canais de comunicação está associada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades e aos tipos de público que se quer atingir. O que demonstra que a CAIXA deva pensar em como dialogar com seu público interno mais velho através dos meios contemporâneos, por ser o meio digital um canal eficaz para encurtar a relação organização-colaborador, cabendo ao gestor da comunicação interna mais engajamento na definição de estratégias que contribuam para a solidificação desta linguagem entre seu público na integralidade.

Já quando questionados sobre qual forma o empregado prefere receber informações em seu local de trabalho, o e-mail foi a maneira nomeada por 65% deles, seguida do aviso pessoal (12%). Resultado que demonstra assertividade por parte da instituição na escolha do meio (Caixa M@il) como forma de comunicação entre seus empregados, inferimos que dessa maneira, seja mais fácil entender a mensagem, possibilita a diminuição dos ruídos e aumenta a probabilidade de sucesso na conclusão das tarefas, ou seja, assume um papel importante para assegurar a eficácia da comunicação na instituição. No entanto, dado nem todos os colaboradores verem o e-mail, o contato pessoal assume papel importante como meio de informação, podendo facilitar o *feedback*, se necessário. Que segundo Torquato (1986) normalmente, esse meio de transmissão de informação é mais rápido, melhora os relacionamentos entre colegas, gerando, por isso, satisfação nos empregados, apesar do risco de provocar rumores, porque, geralmente, ocorre de maneira informal.

Com a intenção de compreender a principal via de comunicação interna atualmente utilizada pela CAIXA, segundo os colaboradores, inquirimos os empregados, em questão com resposta única em uma lista de categorias. Ao conferirmos as estratégias efetivamente usadas, na percepção dos colaboradores, temos uma grande relevância do e-mail (81%) como estratégia comunicacional, o que vai ao encontro das expectativas e desejos da equipe. A segunda categoria mais lembrada nesse caso foi a reunião (6%), dando a entender que, em dado ponto no fluxo comunicacional descendente, as mensagens assumem um sentido mais funcional.

No âmbito operacional, isto significa que os gestores conhecem as expectativas e estão familiarizados com a rotina dos colaboradores no que se refere à seleção dos meios de comunicação. Como propõem Cunha *et al* (2016) este é um aspecto particularmente relevante para os líderes de primeira linha, assegurando que estão aptos para apoiar os colaboradores nas tarefas específicas, mais facilmente conseguem compreender, planejar e organizar as equipes, avaliar desempenhos de forma consciente.

Outros tipos de comunicação citados de maneira espontânea pelos respondentes (ver Tabela 75, Apêndice 1). Já se vê o início da presença tecnológica pela inserção do *whatsApp* e do *link*  como estratégia secundária de comunicação na instituição.

Ainda avaliando a percepção dos colaboradores a respeito dos meios de comunicação interna foi pedido que cada um deles indicasse seu grau de concordância sobre a contribuição das formas de comunicação para sua informação sobre a organização.

Há no geral uma percepção positiva bastante expressiva da maior parte dos meios de comunicação apresentados, sendo que apenas dois deles (Jornal Interno e Portfólio) possui mais de 20% dos respondentes considerando um baixo grau de concordância da contribuição daqueles meios para a informação sobre a instituição.

Para esta questão, percebe-se o envolvimento e competência dos gestores na comunicação interna, no que se refere aos meios utilizados para transmitir a informação aos colaboradores. Tal como apresenta Rego (2016) os lideres com boas competências comunicacionais mobilizam mais eficazmente as energias e as capacidades dos interlocutores. Com possibilidades para poucos boatos, grande adesão aos canais e acesso às mensagens ocorrendo credibilidade da Comunicação posta em causa. Sugerindo uma comunicação com contornos motivacionais, por possuir um maior número de colaboradores impactados pelos canais selecionados.

Assim, verificamos que, a forma como os gestores partilham à informação com os colaboradores, como dá conhecimento e facilita o acesso aos meios de comunicação, influi no comportamento de comunicação, pois, além da Cultura Organizacional determinar as formas de comunicação interna da organização, também determina o nível de preocupação com este tema. Os autores Mishra, Boynton e Mishra (2014) defendem que a comunicação bidirecional ganhou importância e, por isso, é necessário dar atenção às preferências comunicacionais dos empregados, pois, as atitudes dos colaboradores variam consoante ao meio de comunicação utilizado, sendo que respondem positivamente quando a mensagem recebida foi transmitida pelo canal mais acertado. Utilizando-se, para tanto, do uso da linguagem nos seus diversos meios e canais. A figura dos gestores, como ponto de contato, traz benefícios à dinâmica de redução das falhas de comunicação e eficácia da informação. Men (2014, p. 278), demonstra que os empregados tendem a sentir-se mais satisfeitos com a organização, quando seus gestores usam canais adequados para comunicarem com eles.

**2.7 Aspectos facilitadores da comunicação na organização**

Considerando possíveis aspectos facilitadores para a comunicação interna na instituição, os respondentes avaliam com baixo grau de concordância a “pouca informação” (33,7%), como uma característica relevante. Paradoxalmente, “muita informação”, é apontada como pouco importante por apenas 18,9%, chamando a atenção para o fato de que 50,8% vêem este aspecto como positivo ao considerar que ele auxilia no acesso à informação interna da organização. Nos estudos de Welch & Jackson (2007) foi percebido que os diferentes empregados possuem diferentes necessidades de comunicação. O estudo professa o pressuposto de que os conteúdos das mensagens poderão ter repercussões distintas nos diferentes colaboradores. Enquanto aqueles que são afetivamente comprometidos valorizam o acesso facilitado às comunicações e a fácil compreensão dos conteúdos para conseguirem contribuir para os objetivos organizacionais, outros sentem maior necessidade de informações para sentirem que pertencem à organização. Assim, a instituição deverá dar atenção às necessidades comunicacionais dos empregados para mais facilmente se atender ambas as partes.

O tópico com maior grau de concordância, por sua vez, foi “ter acesso a recursos tecnológicos para o bom desempenho do meu trabalho”, percebido como necessário por 80% dos colaboradores. A objetividade das mensagens é percebida como alta concordância (77,3%) dos respondentes. Os respondentes consideram muito relevante receber *feedback* e também a oportunidade de dar *feedback* aos seus superiores, como estratégia para acesso à informação, à analogia de Matos (2004), sem *feedback*, no contexto organizacional, é mais difícil o emissor certificar-se da adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem, uma vez que a comunicação é emissão, mensagem, recepção e *feedback*. O que proporciona um processo comunicacional mais completo, dado que, se o retorno da informação não for aquela que o indivíduo esperava, será importante para o crescimento e amadurecimento profissional. É interessante, então, retomar a ideia de Jawahar (2007) ao afirmar que, o *feedback* na ótica dos indivíduos, permite-lhes saber como atingir os seus objetivos pessoais e comparar o seu desempenho com o dos outros, ou seja, instituir comparações sociais. Por fim, a periodicidade das reuniões foi percebida como significativa (58,3%), ao avaliarem este aspecto como facilitador do acesso à informação interna.

Consideramos que a comunicação entre os membros que compõem suas equipes de trabalho é de extrema importância, pela necessidade de comunicar-se para melhor entender, discutir e avaliar questões pertinentes à organização. Como indicam os estudos de Carrier e Bourque (2009) a comunicação interna afeta positivamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, apenas se as empresas promoverem uma boa comunicação entre os colaboradores. Ou seja, a organização que não incentiva às práticas comunicacionais e dá a devida atenção à quantidade, qualidade e objetividade das informações transmitidas dificilmente irá conseguir promover essa satisfação no trabalho e comprometimento dos empregados. De igual modo, Mishra, Boynton e Mishra (2014), concluíram que uma comunicação interna apoiada por meio de comunicações frequentes, permite construir uma relação de confiança com os trabalhadores. Se as empresas partilham as informações com os seus colaboradores estes sentirão pertencentes e, ao mesmo tempo em que se desenvolve o vínculo de confiança, leva-se satisfação e consequentemente ao comprometimento.

1. **A percepção dos gestores sobre a comunicação interna na CAIXA**

Inicialmente os entrevistados foram questionados sobre a comunicação interna, como ela se organiza dentro da instituição e sobre os fluxos de comunicação utilizados. Na sequência, questionou-se a respeito da transmissão da missão da instituição aos empregados, se o conhecimento da missão é relevante ao desempenho do colaborador; sobre a satisfação e motivação dos empregados no trabalho, se o acesso a informação por meio da comunicação interna é significante para essa satisfação e quais as expectativas de resultados a partir da comunicação interna, como os meios de comunicação utilizados pela instituição contribui para a informação dos colaboradores.

Com relação aos perfis dos gestores é interessante perceber que, apesar de trabalharem no mesmo setor, visando fins semelhantes, há percepções bastante distintas sobre a função do setor e como ele deveria funcionar, o que pode indicar a dificuldade na costura destas estratégias de maneira mais unânime.

A maioria dos gestores afirma que a comunicação interna é considerada por eles e pelos dirigentes como estratégica, contribuindo para os objetivos centrais das atividades da instituição. Todavia, na percepção do terceiro gestor a ingerência política é marcante na comunicação interna da instituição, pois “as ações são definidas por interesses pessoais e políticos, cabendo à equipe de comunicação apenas a missão de amenizar os impactos negativos de tais ações no dia a dia”. Um desafio percebido por todos os gestores, e que, há alguma dificuldade no gerenciamento da comunicação da instituição por ter uma estrutura complexa, dividida em muitas unidades e filiais por todo o país, com características que precisam ser contempladas em suas comunicações, ao mesmo tempo em que necessitam de padronização para harmonizar os conteúdos da empresa. Assim, constatamos a necessidade de veracidade da instituição, na comparação entre o que se diz e o que se faz na organização. Conforme Men (2014) examinou, a relação entre a liderança e a utilização de canais de comunicação interna é importante para a identificação da cultura organizacional.

Do ponto de vista dos empregados, existe necessidade de um cuidado maior quanto ao repasse de informações sobre mudanças nas políticas da organização antes que elas ocorram, nas ações do governo que afetam a organização e também nas realizações ou falhas da organização. Acreditam ser importante que os gestores reexaminem estes aspectos da comunicação interna. Contudo, outros tópicos da comunicação interna foram muito bem compreendidos, como a percepção de que a empresa fornece informações sobre as políticas e objetivos organizacionais, que é capaz de viabilizar informações sobre o desenvolvimento do trabalho e também sobre como o empregado é avaliado.

Sobre os fluxos de comunicação utilizados na empresa apenas um dos gestores, o segundo, manteve firme a percepção de uma comunicação altamente integrada e padronizada. No entanto, percebe uma comunicação mais descendente as necessidades da empresa, em todas as entrevistas a comunicação ascendente não parece ter muito destaque dentro da instituição. Com esse resultado, é interessante, então, retomar Chiavenato (2010) ao afirmar que, a comunicação descendente é o tipo de comunicação que cria um clima de empatia no trabalho em busca de soluções de problemas na organização. A pouca comunicação lateral dos empregados é vista como um ponto fraco dentro da instituição pelos gestores. Eles acreditam que a comunicação diagonal ocorra naturalmente entre os empregados, mas, é entendida pelo primeiro gestor que não deveria ser estimulada na instituição, pois possibilita prejuízos institucionais. Entendimento que vai ao encontro do pensamento de Oliveira (2002) ao apontar como desvantagem da comunicação diagonal a probabilidade de prejudicar o planejamento organizacional.

A percepção dos empregados não difere tanto da percepção dos gestores. A comunicação interna verticalizada aparece como fator forte para ambas as partes, e ambas também percebem certa fragilidade para a comunicação ascendente, à semelhança de Rego (2016) que afirma que, a comunicação ascendente pode ser sujeita a distorções em maior grau do que a descendente. Sendo reconhecido pelos gestores a falta de um canal específico dedicado a este fim e o uso, paliativo, dos comentários do jornal interno como recurso para esta comunicação.

Todos os gestores consideram fundamental o conhecimento sobre a missão da empresa, e que é repassada, em cada abordagem de divulgação interna das ações da empresa. Para o quarto gestor “a missão é a essência resumida da empresa, que norteie o trabalho dos colaboradores”. Afirmam que, os colaboradores participaram da escolha de seus valores, quando de sua instituição, o que facilita a sua compreensão pelos empregados, o que é confirmado pelo questionário feito junto aos empregados.

O conhecimento sobre os propósitos organizacionais, missão, objetivos e valores precisam ser oferecidos a todos os membros da organização, pois a conquista destes ideais depende da compreensão e comprometimento dos colaboradores, tal como referiu Kunsch (2003) a comunicação como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional aliada às políticas de comunicação estabelecidas, deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos da organização. Neste sentido, depreendemos que, a CAIXA tem mostrado uma postura eficaz dos gestores com relação ao valor atribuído à informação e aos processos comunicativos que se configuram no âmbito organizacional. Estudos e publicações tanto da área de comunicação como da área de gestão e administração revelam o crescimento e a participação decisiva da comunicação no processo de gestão organizacional, e destacam a importância da área para a divulgação das diretrizes e políticas estratégicas da empresa, como forma de promover o reconhecimento pelo seu público e conquistar o comprometimento dos mesmos. Kaplan e Norton (2006) em suas publicações sobre o modelo de gestão baseado no *Balanced Scorecard* (BSC) afirmam que a comunicação da missão e da estratégia são fundamentais para a orientação e o reconhecimento dos colaborados para com a proposta da empresa, além de ser o primeiro passo para a motivação dos mesmos ao seu cumprimento. Também os estudos de Nassar e Suzel (2008), destacaram aspectos da área de comunicação organizacional nas empresas brasileiras, como: na maioria das empresas a comunicação ocupa uma diretoria ou uma gerência; consideram a comunicação como uma área estratégica e, que a área é uma das que mais cresce e recebe investimentos nas empresas.

No que se refere à satisfação dos colaboradores, o primeiro gestor percebe que o trabalho “é tradicionalmente de engajamento e identificação com a empresa”, ele identifica como fatores que impactam na satisfação o tempo de trabalho na empresa, na opinião dele, os mais jovens de casa são mais satisfeitos. Para o segundo gestor, a conjuntura política e econômica tem grande impacto na satisfação do empregado. Há uma situação de insegurança em relação à CAIXA, à sua viabilidade frente a um novo mercado financeiro mais competitivo. “As pessoas precisam se reinventar, e nem todos estão preparados para isso”, por isso avalia que a satisfação é flutuante. Ainda assim, acredita que a comunicação interna tem impacto relativo na satisfação do empregado. Para ele “os gestores, mais parceiros de suas equipes; e a empresa, com programas que estimulem a meritocracia, oportunidades iguais e valorização dos seus empregados, tem fator preponderante”, além das ações que promovam a saúde e o bem estar do empregado. O terceiro gestor considera que o ponto que gera satisfação aos empregados é o aspecto igualitário da comunicação desempenhada. Para ele a insatisfação dos empregados se relaciona diretamente ao conhecimento da situação de interferência política na empresa. O quarto gestor acredita que não haja muita satisfação entre os colaboradores, pois, existem motivos não compreendidos pela comunicação interna que gera insatisfação, como as oportunidades de ascensão, que muitas vezes acontecem por razões que não se relacionam diretamente ao desempenho do empregado. As ações de incentivo é vista pela maioria dos gestores como agente de satisfação e motivação entre os empregados.

Fazendo uma confrontação da percepção dos gestores com a dos empregados no tocante a sua satisfação por meio da comunicação interna, podemos perceber que, há uma satisfação relevante por parte dos colaboradores. Pois, 57% deles se sentem motivados pela empresa; para 79% a empresa tem grande significado pessoal e 65% ficaria feliz em permanecer o resto da carreira na organização. Características que apontam para um vínculo forte entre empregados e instituição, que é percebida de maneira positiva e como algo relevante em suas vidas. Considerando que a satisfação de cada indivíduo influencia positivamente seu rendimento no trabalho. Remetendo-nos a Mowday (1979) e Chiavenato (2009) nesse entendimento, o empregado não é apenas uma peça da engrenagem empresarial, mas um capital humano que precisa ser considerado sob o olhar da comunicação voltada para ele, a fim de que, esse colaborador possa se identificar com os valores e a missão da organização.

Sobre os resultados a partir da informação partilhada pelos meios de comunicação interna utilizados houve uma média concordância dos gestores em considerar que os canais existentes na instituição são mecanismos eficazes para a comunicação com os colaboradores. Destacando apenas como muito positivo o uso da *intranet* para diálogo com os empregados, que corrobora a percepção dos colaboradores no uso deste meio pela instituição. O primeiro gestor considera que os canais existentes permitem o rápido e eficiente repasse de informações de forma descendente. Entretanto, o segundo gestor percebe de forma complexa a situação, diz que por se tratar de uma instituição com uma gama de produtos e serviços, a comunicação precisa ter características segmentadas. Para ele, cabe à área de comunicação interna “comunicar a estratégia da empresa e envolver o empregado na sua execução; ser a porta-voz da alta gestão; e engajar os empregados nos principais programas em andamento; explicar mudanças relevantes para a atuação da CAIXA; e atuar para que todos conheçam as políticas da instituição”. E tudo isso precisa ser realizado pelos canais corretos, contudo, ainda é um desafio para a instituição.

Todos os gestores também acreditam que a comunicação interna da instituição contribuirá mais para a informação de seus empregados se inovar seus meios de comunicação, se utilizando das novas tecnologias como os APP’s e o *WhatsApp* corporativo em comunicações pontuais.

Notou-se aqui, que, com o ritmo acelerado das mudanças, impostas por um cenário contemporâneo, a organização busca a eficácia por meio de um processo comunicacional efetivo com seus colaboradores, objetivando explorar o empenho e a satisfação dos mesmos. Manter os colaboradores informados e envolvidos com os objetivos da organização, mostrando a importância do trabalho de cada um e, ao mesmo tempo, sustentando o comprometimento com a missão da instituição, fortalecendo o relacionamento entre colaborador e organização, são os principais objetivos do gerenciamento da comunicação interna da instituição.

CONCLUSÕES

Iniciamos o presente trabalho buscando responder à pergunta de partida: como é que a comunicação interna na CAIXA afeta a motivação do empregado para o trabalho? Após recolha de informação inicial acerca do tema e reflexão sobre o assunto procuramos cumprir os objetivos gerais de identificar a eficácia da comunicação interna na instituição quanto à motivação de seus empregados para o trabalho; e, avaliar o processo de comunicação interna adotado pela CAIXA no tocante a comunicação estratégica. Para tal, estabelecemos como objetivos específicos: identificar os canais de comunicação interna que são utilizados pela instituição; e, avaliar a eficácia dos canais de comunicação interna nesta instituição, para compreender as percepções dos empregados a respeito da comunicação interna da instituição. E identificar as ações de comunicação interna adotadas pela instituição; e, analisar a adequação dos canais de comunicação interna para a disseminação de ações dentro da instituição, para melhor perceber as ideias dos gestores.

Tendo em consideração os elementos recolhidos durante o trabalho terem mostrado correlações positivas dos empregados foi possível aferir que a comunicação interna exerce influência na satisfação, motivação e no comprometimento com o trabalho. Assim, consideramos ter sido respondida positivamente a pergunta de partida e cumpridos os objetivos de trabalho previamente definidos.

Em verificação aos objetivos do estudo no que se refere à percepção dos empregados observamos o que se segue: 1) Avaliar a comunicação interna da CAIXA (Conhecimento da missão da organização; Áreas de atividade da organização; Informações recebidas e Práticas de comunicação na organização) - a compreensão da maioria esmagadora dos empregados sobre a missão da instituição e sua importância para o desempenho das suas funções; o conhecimento expressivo sobre as áreas de atividade da instituição. Os resultados demonstram positivamente a eficácia da comunicação interna, uma vez que, seus colaboradores confirmam a principal finalidade da empresa, como instituição financeira e agente de políticas públicas. Também nas questões que apresentam que a CAIXA cumpre favoravelmente a função de informar seus empregados para o melhor entendimento da sua atuação cotidiana, detectadas por meio do considerável grau de satisfação no que compete ao fornecimento de informações sobre as políticas e objetivos organizacionais e o repasse de informações sobre as mudanças organizacionais, nota-se a preocupação da instituição em comunicar de forma vertical seus colaboradores com freqüência; a viabilização das informações sobre o desenvolvimento do trabalho do empregado. As práticas de comunicação da instituição, que se expressa predominantemente de forma vertical e prioritariamente de maneira descendente, apresentam significativa concordância dos colaboradores, o que se reflete também na questão que indica que a instituição promove ações para resolver os problemas enfrentados pelos colaboradores. 2) Identificar a eficácia da comunicação interna na instituição quanto à motivação dos empregados para o trabalho (Motivação e satisfação do empregado face à comunicação interna) - nos dois conjuntos de frases apresentados para esta questão, obtivemos no primeiro conjunto, um resultado favorável às estratégias de comunicação interna da instituição, refletindo que os assuntos são tratados de forma adequada por meio de canais de comunicação adequados. Com ressalva apenas para a variável *feedback*, que apresenta índices muito próximos de satisfação e insatisfação. O segundo conjunto, também apresenta cenário bastante positivo de valorização do empregado e da empresa. Aqui observamos uma correlação positiva entre a motivação e satisfação do empregado com as variáveis de idade, onde os aspectos motivacionais estão associados à maior idade dos empregados e antiguidade na empresa, que apresenta maior nível de motivação entre os colaboradores com menos tempo de casa. 3) Identificar os canais de comunicação interna que são utilizados pela instituição e avaliar a eficácia desses canais de comunicação na instituição (Canais e meios de comunicação utilizados) - os dados mostraram que há uma percepção positiva bastante expressiva da maior parte dos canais e meios de comunicação, por parte dos empregados, em nível de conhecimento, preferência e identificação dos canais utilizados. Mas que são mais eficazes junto à população mais jovem, demonstrando que a instituição deva pensar em estratégias para dar conhecimento sobre seus canais de comunicação aos colaboradores mais velhos.

Relativamente aos objetivos para melhor compreender as ideias dos gestores observamos: 1) Identificar as ações de comunicação interna adotadas pela instituição – os gestores apresentaram as ações vigentes na instituição e se mostraram favoráveis a elas, afirmando que a comunicação interna da instituição é considerada por eles e pelos dirigentes como estratégica, contribuindo para os objetivos centrais das atividades da instituição. 2) Analisar a adequação dos canais de comunicação interna para a disseminação de ações dentro da instituição - Sobre os canais de comunicação interna utilizados, houve uma média concordância dos gestores em considerá-los como mecanismos eficazes para a comunicação com os colaboradores. Destacando apenas como muito positivo o uso da intranet para diálogo com os empregados, que corrobora a percepção dos colaboradores no uso deste meio pela instituição.

Face ao apresentado no estudo, julgamos que é fundamental que se dê importância à comunicação interna nas organizações, de modo a sintonizar o público interno com a cultura da instituição, e que uma boa comunicação interna deve ser apresentada de maneira clara e direta, baseada nas estratégias da organização. Deste modo, suas ações podem gerar e gerir a imagem interna; apoiar as campanhas estratégicas da empresa; servir de suporte à informação e avaliar os resultados. Para tal, deve ser acessível a todos fazendo uso dos instrumentos formais sem se esquecer dos informais.

Finalmente, entende-se que a comunicação interna é importante para informar sobre os propósitos organizacionais, missão, valores e objetivos a todos os membros da organização, pois o alcance destes ideais depende do entendimento e comprometimento dos colaboradores, para a eficiência do gerenciamento da instituição. Para isso, é importante que a organização conheça seu público interno. O que podemos entender que a cultura organizacional dá sentido ao ambiente das instituições, tornando possível a criação de vínculos entre seus membros. A comunicação interna, neste contexto, deve ser o meio que torna esta cultura tangível. Avaliamos que deverá existir também um esforço dos gestores na aposta desta área, devidamente integrada e alinhada numa estratégia previamente definida. Discorrendo, concretamente, de objetivos ajustados à realidade da instituição, em que todos os empregados possam estar envolvidos nas ações voltadas para a comunicação interna. Só depois de tais ações terem sido desenvolvidas para, então, se pensar numa estratégia ao nível da motivação e satisfação do empregado dentro da organização.

Durante esta investigação tivemos algumas limitações relacionadas ao acesso aos entrevistados. Para realizar as entrevistas por questionário com os empregados tivemos dificuldade ao acesso a seus e-mails corporativos para envio do link com a pesquisa, pois, existe uma burocracia para esta liberação. No caso dos gestores, restrita equipe de profissionais que detêm experiência com o trabalho de comunicação interna da CAIXA, o limitador foi a disponibilidade de tempo, tendo em conta suas agendas cheias em decorrência do período, segundo semestre, época em que são planejadas as ações de fim de ano (#TamoJunto, visitas do presidente a unidades da CAIXA por todas as regiões do país, iluminação de Natal nos principais prédios da CAIXA do país, Feira de Inovação, ação de fim de ano com os empregados. Todas ação de incentivo aos empregados de todo o país). Notamos ainda que há resistência de alguns gestores em indicar discordância dos métodos utilizados para a realização do trabalho, quando esses são decididos por lideres de primeiro escalão.

A investigação realizada contribuiu para descortinar apenas uma parte dos colaboradores da instituição (os da área estratégica) no que se refere à comunicação interna numa grande organização, do setor bancário. Neste seguimento, para eventuais estudos futuros, seria relevante replicar o presente estudo nas várias unidades da CAIXA, de forma a incluir todos os empregados da organização. Naturalmente para melhor compreender o papel dos gestores no que se refere à comunicação interna no âmbito da percepção de todos os empregados da instituição, procurar compreender as reflexões e necessidades de comunicação identificadas no todo. Numa segunda fase, seria igualmente pertinente dedicar alguma atenção aos temas corporativos, para os quais os líderes de primeira linha não estão tão sensibilizados.

**BIBLIOGRAFIA**

Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity, In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422-436.

Aguinis, H., Gottfredson, R. K. &Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. In: *Business Horizons*, 55, pp. 105-111.

Allen, N., e Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores, In: [*Exedra: Revista Científica*](https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=14506), (8), pp. 91-103.Retrieved November 2016, from: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729802>

Andrade, A.D. (2009). Interpretive Research Aiming at Theory Building: Adopting and Adapting the Case Study Design, In: *The Qualitative Report*, 14 (1), pp. 42-60.

Bauer, J. &Mulder, R. (2006).Upward feedback and its contribution to employees' feeling of self‐determination, In:*Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), pp.508-521.

Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.

Belschak, F. & Den Hartog, D.(2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. In: *AppliedPsychology*, 58(2), pp.274-303.

Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa (ISCSP).

Bilhim, J. A. F. (2008).*Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas.* (6ª ed.).Lisboa: ISCSP.

Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (2002). Separatingthe developmental and evaluative performance appraisal uses. In. *Journal of Business & Psychology*, 16, pp. 391-412.

Brum, A. de M. (2003). *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.

Brum, A. de M. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. (3ª ed.). São Paulo: Integrare

Cardoso, O. (2006).Business communication versus organizational communication: new theoretical challenges. In: *Journal of Public Administration*. *40(*6), pp. 1123-1144.

Carrier, J., & Bourque, C. (2009). “The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Land Ambulance Service and the Mediating Role of Communication Satisfaction”, In: *Career Development International*, 14(1), PP 29-49

Carson, M. (2006). Saying it Like it insn’t: The Pros and Cons of 360 Degree *Feedback*.In: *Business Horizons*, 49, pp. 395-402.

Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: integrating individuals, groups and processes*. (4 ª ed.). New York: Routledge.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. (9 ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010).*Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Conrad, D. (2014). Workplace Communication Problems: Inquiries by Employees and Applicable Solutions. In: *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), pp. 105-116.

Cresswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed method research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2016). Manual de comportamento organizacional e gestão. (8ª ed.). Lisboa: RH Editora.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008a). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains, In: *Canadian Psychology*, 49(1), pp. 14-23.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008b). Self-determination theory: a macro theory of human motivation, development, and health, In: *Canadian Psychology*, 49 (3), pp. 182-185.

Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. (2ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Dowson, P. (2007). Change management. In:*The Blackwell Encyclopedia of Sociology.vol. II C, Blackwell Publishing Ltd*, pp. 427-432.

Drucker, P. (2001). *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Fairhurst, G. (2007). Discursive leadership. Beverly Hills, CA: sage.

Forman, J. &Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study, In: *Corporate Reputation Review*, 8(3), pp. 245-264.

Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa, In:*Paidéia*, 14(28), pp. 139-152.

Freedberg, M., Glass, B., Filoteo, J. V., Hazeltine, E.& Maddox, W. T. (2017). Comparing the Effects of Positive and Negative Feedback in Information-Integration Cat-egory Learning. In: *Memory and Cognition,* 45(1), pp. 12-25.

Garvin, D. A & Margolis, J. D. (2015). The art of giving and receiving advice. In: *Harvard Business Review*, 93, pp. 60-71.

Georgellis, Y., Lossa, E., Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector, In:*Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, pp. 473-493.

Gil, A. C. (2001).*Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2008).*Métodos e técnicas de pesquisa social.*(6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gîlmeanu, R. (2015). Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance, In:*Valahian Journal Of Economic Studies*, 6(3), pp. 69-80.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. In: *European Journal of Marketing*, 31(5/6), pp. 356-365.

Hawabhay, B., Russell, A., Peters, M. (2009). The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius, In: *Corporate Reputation Review*, 12(1), pp. 3-20

Heijden, B.&Nijhof, A. (2004). The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360 Degree Appraisal Systems. In: *International Journal of Human Resource Management*, 15, pp. 493-511.

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?, In: *Harvard Business Review*, 46(1), pp. 36-62.

Hsieh, J. (2016). Spurious or True? An Exploration of Antecedents and Simultaneity of Job Performance and Job Satisfaction Across the Sectors, In:*Public Personnel Management*, 45(1), pp. 90-118.

Hume J.&Leonard A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. In: *Public Relations Review*, 40(2), pp. 294-304.

Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as ciências humanas* (tradução de Maria Luísa Figueiredo). Lisboa: Instituto Piaget.

International Association of Business Communicators. *Best Practices in Employee Communication: A Study of Global Challenges and Approaches*, from: <https://www.iabc.com/only-one-third-of-companies-say-their-employees-understand-and-live-business-strategy-in-daily-jobs/> 2005/09.

Iqbal, M. Z. (2012). Expanded dimensions of the purposes and uses of performance appraisal. In: *Asian Academy of Management Journal,* 17 (1), pp. 41-63.

Jawahar, I. M. (2007). The influence of perceptions of fairness on performance reactions. In: *Journal of Labor Research*, 28, pp. 735-754.

Jhun, S., Bae, Z. & Rhee, S. (2012). Performance change of managers in two different uses of upward feedback: a longitudinal study in Korea. In: *The International Journal ofHuman Resource Management,* 23(20), pp. 4246-4264.

José, B. L. C. S., Rosa, A. T. R. O. (2014). O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. In: *Revista de Ciências Gerenciais*, 16(24), pp. 145- 159

Kaplan, R S. & Norton, D P. (2006). *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kline, T. &Sulsky, L. (2009). Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. In: *Canadian Psychology*, 50, pp. 161-171.

Kraut, R., Fish, R., Root, R. &Chalfonte, B. (1990). In*: Informal Communication in Organizations: Form, Function and Technology*, Londres, SAGE.

Kluger, A. N. &Denisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. In: *Psychological Bulletin*, 119, pp. 254-284.

Kuchinke, H. P. (2000). The role of feedback in management training settings. In: *HumanResourceDevelopmentQuarterly*, 11(4), pp. 381-401.

Kunsch, M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.*São Paulo: Summus.

Kunsch, M. K. (2009). Percursos Paradigmáticos e Avanços Epistemológicos nos Estudos da Comunicação Organizacional. In: *Comunicação Organizacional*, 1, pp. 64-98. São Paulo: Saraiva.

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In*: L. Bryson (Ed.), The Communication of Ideas*, pp. 37-51, New York, London: Institute for Religious and Social Studies.

Lewalter, D.&Scholta, K. (2009). The impact of goal and feedback treatments on selfdetermined motivation and situational interest in a computer-based learning context. In:*Wosnitza, Karabenick, Efklides and Nenniger (Eds.),Contemporary Motivation Research: From Global to Local Perspectives*. Cambridge, MA: Hogrefe and Huber Publishers.

Lings N. I. (2004). Internal market orientation: construct and consequences. In: *Journal of Business Research*, 57(4), pp. 405-413.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and OrganisationalPsychology*(pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Locke, E., Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey, In:*American Psychological Association*, 57(9), pp. 705-717.

Lukášová, R., Franková, E., &Surynek, A. (2006). Organizational culture of czech manufacturing companies: An empirical typology,In: *Journal for East European,*11(4), pp. 349-371.

Machado, H. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise, In:*Revista Administração Contemporânea*, 7(especial), pp. 51-73.

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (4ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Matos, G. (2004). *Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas.*Rio de Janeiro: Elsevier.

Marconi, M. D. A., &Lakatos, E. M. (1999). *Técnicas de pesquisa* (Vol. 999). São Paulo: Atlas.

Marques, J. (2010). Enhancing the Quality of Organizational Communication, In*: Journal of Communication Management*, 14(1), pp. 47-58.

Martel, J. P. &Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. In: *Social Indicators Research*,77, pp. 333-368.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nova York: Harper e Row.

Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. In: *Management Communication Quarterly*, 28(2), pp. 264– 284.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a general model. In: *Human Resource Management Review*, 11(3), pp 299-326.

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The expanded Role of Internal Communications, In:*International Journal of Business Communication,* 51(2), pp. 183-202.

Matusov, E. (2009). Bakhtin polysemic notion of dialogue and monologue: education perspective. In: *Journey into dialogic pedagogy*, New York: Nova Science Publishers.

Maximiano, A. C. (2000). *Introdução a Administração*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Moscovici, F. (1985). *Desenvolvimento interpessoal*. (3 ª ed.). Rio de Janeiro: Editora S.A.

Motta, F. P. & Vaconcelos, I. G. (2006). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Thomson.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. In: *Journal of Vocational Behaviour*, 14, pp. 224-247.

Nassar, R. P. & Suzel, F. (2008). *Comunicação Corporativa nas organizações*. São Paulo: DATABERJE.

Nowack, K. (2009). Leveraging Multirater Feedback to Facilitate Sucessful Behavioral Change. In: *Consulting PsychologyJournal*, 61, pp. 280-297.

Oliveira, D. (2002). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.*(13ª ed.). São Paulo: Atlas.

Orlikowski, W. J. &Baroudi, J. J. (1991). Studying information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions, In:*Information Systems Research,* 2(1), pp. 1-28.

Poole, M. S. & Van de Ven, A. (2004). *Handbook of organizational change andinnovation*. New York: Oxford University Press.

Quirke, B. (2000). Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategyinto Action. Aldershot: Gower Publishing, In: *Management Studies*, 11(4), pp. 349-371.

Renata, S. & Jair, S. (2014). Comunicação Interna: Uma Contribuição Para a Melhoria das Relações de Trabalho. In: *Revista Gestão & Tecnologia,* 14(2),pp. 180-199.

Reis, E. (1996). *Estatísticadescritiva*. Lisboa: EdiçõesSílabo.

Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional teoria e prática*. (4ª ed.). Lisboa: Sílabo

Robbins (2005). *Comportamento organizacional*. (11ª ed.).Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall.

Rosa, M. V. F. P. C., &Arnoldi, M. A. G. C. (2006). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica.

Rodrigues, W. S. & Cruz, M. (2007). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Altas.

Rodrigues, W., Neto, M. & Gonçalves, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público, In: *Revista de Administração Pública*, 48(1), pp. 253-273.

Rosenfeld, L. B., Richman, J. M & May, S. K. (2004). Information Adequacy, Job, In:*Journal of Communication Applied Research*, 32(1), pp. 28-54.

Ruck, K., & Trainor, S. (2012). *Developing Internal Communication Practice That Supports Employee Engagement*. Retrieved December 2016, from: <http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2012/07/Developing-Internal-Communication-Practice-That-Supports-Employee-Engagement-July-2012.pdf>, 1-25.

Santo, P. E. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Scott, S., Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity,In: *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 43-62.

Shaffer, J. (2002) Memo to Ceo from: the director of communication. In: *Strategic Communication Management*, 6 (4), pp. 14-20.

Smith, A. & Fortunato, V. (2008). Factors influencing employee intentions to provide honest upward feedback ratings. In: *Journalof Business andPsychology,* 22, pp. 191-207.

Sriramesh, K., Vercic. D., & Vercic, A. (2012). Internal Communication: Definition, parameters, and the future, In: *Public relations review*, p.225.

Steyn, E., Steyn, T. F. J., & van Rooyen, M. (2011). Internal communication at DaimlerChrysler south Africa: A qualitative perspective on two-way symmetrical communication and internal marketing, In: *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(4), pp. 131-144.

Tavares, J. (2001). *Manual de Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto Editora.

Testa, A. F. (2003). *Comunicação política*. Brasília: Senado.

Tomasi, C. & Medeiros, J. (2007). *Comunicação empresarial*. São Paulo: Atlas.

Torquato, G. (1986). *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.

Torquato, G. (1991).*Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.* São Paulo: Pioneira.

Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política.* São Paulo: Pioneira.

Valentim, M. L. P., Teixeira, T. M. C. (2010). Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. In: *Informação & Sociedade*, 22, pp. 151-156.

Vella, K.J. & Melewar, T.C. (2008). Explicating the relationship between identity and culture, in T.C. Melewar, Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation (pp. 3-34). London and New York: Routledge.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Nova York: John Wiley.

Vigneron, J. (2001). Comunicação interna: além das mídias. In: *Espaços na mídia: história, cultura e esporte*. Brasília: Banco do Brasil, pp. 68-79.

Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva, Gestão Estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: EdiçõesSílabo.

Waldeck, J., Durante, C., Helmuth, B., & Marcia, B. (2012). Communication in a changing world: Comtemporary perspectives on business communication competence, In: *Journal of Education for Business*, 87(4), pp. 230-240.

Webb, J. (2007). Firefighter evaluations as a tool for team development and individual growth. Derry. New Hampshire: E.U.A.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach, In: *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177-198.

Wels, A. C. (2005). Estudando a Comunicação Organizacional: redes e processos integrativos, in: *Conexão – Comunicação e Cultura* (UCS), 4(7), pp. 73-86.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence, In: *Journal of Public Relations Research*, 22(1), pp. 65-84.

**Apêndice1.Tabelas utilizadas**

**Relativas ao Gráfico 1**

Tabela 1 - Percepção sobre conhecimento da missão da organização

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Conhece a missão da sua organização? | | |
|  | N | % |
| Sim | 1350 | 95,2 |
| Não | 68 | 4,8 |
| Total | 1418 | 100,0 |

Tabela 2 – Testes de qui quadrado. Conhece a missão da empresa x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
| Conhece a missão da empresa x | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 3,769 | 1 | 0,052 | 1418 |
| Idade | 29,941 | 6 | 0,000 | 1418 |
| Escolaridade | 5,39 | 5 | 0,370 | 1418 |
| Antiguidade | 9,26 | 5 | 0,099 | 1418 |

Tabela 3 – Cruzamento entre Conhece a missão da sua organização e faixa etária

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Conhece a missão da sua organização? | | Faixa etária | | | | | | | Total |
| 18 a 25 anos | 26 a 30 anos | 31 a 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 50 anos | 51 a 60 anos | Mais de 60 anos |
| Sim | N | 22 | 119 | 219 | 389 | 170 | 402 | 29 | 1350 |
| % | 1,6% | 8,8% | 16,2% | 28,8% | 12,6% | 29,8% | 2,1% | 100,0% |
| Não | N | 2 | 17 | 17 | 17 | 3 | 12 | 0 | 68 |
| % | 2,9% | 25,0% | 25,0% | 25,0% | 4,4% | 17,6% | 0,0% | 100,0% |
| Total | N | 24 | 136 | 236 | 406 | 173 | 414 | 29 | 1418 |
| % | 1,7% | 9,6% | 16,6% | 28,6% | 12,2% | 29,2% | 2,0% | 100,0% |

**Relativas ao Gráfico 2**

Tabela 4– Estar informado sobre a missão e objetivos da organização tem influência no desempenho das minhas funções

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| O fato de estar (ou não) informado sobre a Missão e os objetivos da sua organização tem influência no desempenho de suas funções? | | |
|  | N | % |
| Muita Influência | 827 | 58,3 |
| Pouca Influência | 467 | 32,9 |
| Nenhuma Influência | 124 | 8,7 |
| Total | 1418 | 100,0 |

Tabela 5 – Testes de qui quadrado. Estar informado sobre a missão e objetivos da organização tem influência no desempenho das minhas funções x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | |
| Estar sobre a missão e objetivos da organização tem influência no desempenho das minhas funçõesx | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 4,203 | 2 | 0,122 | 1418 |
| Idade | 28,972 | 12 | 0,004 | 1418 |
| Escolaridade | 9,002 | 10 | 0,532 | 1418 |
| Antiguidade | 17,532 | 10 | 0,063 | 1418 |

Tabela 6–Cruzamento entre o fato de estar (ou não) informado sobre a Missão e os objetivos da sua organização tem influência no desempenho de suas funções e faixa etária

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| O fato de estar (ou não) informado sobre a Missão e os objetivos da sua organização tem influência no desempenho de suas funções? | | | |
| Idade | Grau de influência | Frequência | Porcentagem |
| 18 a 25 anos | Muita Influência | 13 | 54,2 |
| Pouca Influência | 8 | 33,3 |
| Nenhuma Influência | 3 | 12,5 |
| Total | 24 | 100 |
| 26 a 30 anos | Muita Influência | 62 | 45,6 |
| Pouca Influência | 63 | 46,3 |
| Nenhuma Influência | 11 | 8,1 |
| Total | 136 | 100 |
| 31 a 35 anos | Muita Influência | 133 | 56,4 |
| Pouca Influência | 76 | 32,2 |
| Nenhuma Influência | 27 | 11,4 |
| Total | 236 | 100 |
| 36 a 45 anos | Muita Influência | 226 | 55,7 |
| Pouca Influência | 151 | 37,2 |
| Nenhuma Influência | 29 | 7,1 |
| Total | 406 | 100 |
| 46 a 50 anos | Muita Influência | 118 | 68,2 |
| Pouca Influência | 43 | 24,9 |
| Nenhuma Influência | 12 | 6,9 |
| Total | 173 | 100 |
| 51 a 60 anos | Muita Influência | 258 | 62,3 |
| Pouca Influência | 117 | 28,3 |
| Nenhuma Influência | 39 | 9,4 |
| Total | 414 | 100 |
| Mais de 60 anos | Muita Influência | 17 | 58,6 |
| Pouca Influência | 9 | 31 |
| Nenhuma Influência | 3 | 10,3 |
| Total | 29 | 100 |

**Relativas ao Gráfico 3**

Tabela 7 – Considera-se informado sobre as áreas de atividade da sua organização

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Considera-se informado sobre as área de atividade da sua organização | | |
|  | N | % |
| Sim | 1136 | 80,1 |
| Não | 282 | 19,9 |
| Total | 1418 | 100,0 |

Tabela 8 – Cruzamento entre Considera-se informado sobre as áreas de atividade dassua organização e faixa etária

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Considera-se informado sobre as áreas de atividade da sua organização | | Faixa etária | | | | | | | Total |
| 18 a 25 anos | 26 a 30 anos | 31 a 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 50 anos | 51 a 60 anos | Mais de 60 anos |
| Sim | N | 15 | 98 | 173 | 341 | 137 | 347 | 25 | 1136 |
| % | 1,3% | 8,6% | 15,2% | 30,0% | 12,1% | 30,5% | 2,2% | 100,0% |
| Não | N | 9 | 38 | 63 | 65 | 36 | 67 | 4 | 282 |
| % | 3,2% | 13,5% | 22,3% | 23,0% | 12,8% | 23,8% | 1,4% | 100,0% |
| Total | N | 24 | 136 | 236 | 406 | 173 | 414 | 29 | 1418 |
| % | 1,7% | 9,6% | 16,6% | 28,6% | 12,2% | 29,2% | 2,0% | 100,0% |

Tabela 9 – Testes de qui quadrado. Considera-se informado sobre as áreas de atividade de sua organização x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
| Considera-se informado sobre as áreas de atividade de sua organização x | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,264 | 1 | 0,608 | 1418 |
| Idade | 25,239 | 6 | 0,000 | 1418 |
| Escolaridade | 6,461 | 5 | 0,264 | 1418 |
| Antiguidade | 8,282 | 5 | 0,141 | 1418 |

**Relativas ao Gráfico 4**

Tabela 10 – Atividades mais importantes da organização, segundo os empregados

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Importância | Financeira | Habitação | Social | Loterias | Cultural | Apoio ao Esporte | Benefícios aos trabalhadores |
| A atividade mais importante | 637 | 327 | 384 | 6 | 3 | 1 | 64 |
| A segunda atividade mais importante | 199 | 666 | 351 | 40 | 6 | 7 | 145 |
| A terceira atividade mais importante | 323 | 298 | 389 | 124 | 24 | 24 | 233 |
| Não se aplica (não escolheu a categoria) | 259 | 127 | 294 | 1248 | 1385 | 1386 | 569 |
| Não respondeu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 407 |
| Total | 1418 | 1418 | 1418 | 1418 | 1418 | 1418 | 1418 |

Tabela 11 –percentuais.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | A atividade mais importante | | A segunda atividade mais importante | | A terceira atividade mais importante | |
| N | % | N | % | N | % |
| Financeira | 637 | 55,0% | 199 | 17,2% | 323 | 27,9% |
| Habitação | 327 | 25,3% | 666 | 51,6% | 298 | 23,1% |
| Social | 384 | 34,2% | 351 | 31,2% | 389 | 34,6% |
| Loterias | 6 | 3,5% | 40 | 23,5% | 124 | 72,9% |
| Cultural | 3 | 9,1% | 6 | 18,2% | 24 | 72,7% |
| Apoio ao esporte | 1 | 3,1% | 7 | 21,9% | 24 | 75,0% |
| Benefícios para os trabalhadores (FGTS,PIS) | 64 | 14,5% | 145 | 32,8% | 233 | 52,7% |

**Relativas ao Gráfico 5**

Tabela 12 – Relativa ao Gráfico 5 - Grau de concordância quanto às afirmações abaixo

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Afirmações | Grau de concordância | | | Total | Não respondeu |
| Alto | Médio | Baixo |
| Fornece informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais (n=1415) | 58,9% | 28,8% | 12,2% | 1415 | 3 |
| Repassa aos empregados informações sobre as mudanças na organização. (n=1412) | 52,5% | 30,3% | 17,1% | 1412 | 6 |
| Os empregados são informados sobre as realizações e/ou falhas da organização. (n=1417) | 37,1% | 34,6% | 28,3% | 1417 | 1 |
| Viabiliza-se aos empregados as informações sobre satisfação / reclamação dos clientes externos. (n=1415) | 47,3% | 32,4% | 20,3% | 1415 | 3 |
| Comunica-se aos empregados sobre as ações do Governo que afetam a organização. (n=1417) | 37,3% | 30,8% | 31,9% | 1417 | 1 |
| São apresentadas informações sobre grandes mudanças na política da organização que afetam o seu trabalho antes que elas ocorram. (n=1417) | 33,4% | 26,1% | 40,5% | 1417 | 1 |

Tabela 13 – Testes de qui quadrado. A forma de comunicar: fornece informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
| Fornece informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 6,680 | 2 | 0,035 | 1415 |
| Idade | 6,500 | 12 | 0,889 | 1415 |
| Escolaridade | 9,465 | 10 | 0,489 | 1415 |
| Antiguidade | 11,176 | 10 | 0,344 | 1415 |

Tabela 14 – Testes de qui quadrado. A forma de comunicar:Repassa aos empregados informações sobre as mudanças na organizaçãox variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
| Repassa aos empregados informações sobre as mudanças na organização | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,235 | 2 | 0,889 | 1412 |
| Idade | 26,982 | 12 | 0,008 | 1412 |
| Escolaridade | 7,014 | 10 | 0,724 | 1412 |
| Antiguidade | 23,009 | 10 | 0,011 | 1412 |

Tabela 15 – Testes de qui quadrado. A forma de comunicar: Os empregados são informados sobre as realizações e/ou falhas da organização x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
| Os empregados são informados sobre as realizações e/ou falhas da organização. | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 2,490 | 2 | 0,288 | 1417 |
| Idade | 11,164 | 12 | 0,515 | 1417 |
| Escolaridade | 6,432 | 10 | 0,778 | 1417 |
| Antiguidade | 11,958 | 10 | 0,288 | 1417 |

Tabela 16 – Testes de qui quadrado. A forma de comunicar:Viabiliza-se aos empregados as informações sobre satisfação / reclamação dos clientes externos x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
| Viabiliza-se aos empregados as informações sobre satisfação / reclamação dos clientes externos | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 2,726 | 2 | 0,256 | 1415 |
| Idade | 16,495 | 12 | 0,170 | 1415 |
| Escolaridade | 9,513 | 10 | 0,484 | 1415 |
| Antiguidade | 16,061 | 10 | 0,098 | 1415 |

Tabela 17 – Testes de qui quadrado. A forma de comunicar: Comunica-se aos empregados sobre as ações do Governo que afetam a organizaçãox variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
| Comunica-se aos empregados sobre as ações do Governo que afetam a organização | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 1,289 | 2 | 0,525 | 1417 |
| Idade | 18,416 | 12 | 0,104 | 1417 |
| Escolaridade | 8,490 | 10 | 0,581 | 1417 |
| Antiguidade | 24,007 | 10 | 0,008 | 1417 |

Tabela 18 – Testes de qui quadrado. A forma de comunicar: São apresentadas informações sobre grandes mudanças na política da organização que afetam o seu trabalho antes que elas ocorramx variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
| São apresentadas informações sobre grandes mudanças na política da organização que afetam o seu trabalho antes que elas ocorram. | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 1,560 | 2 | 0,458 | 1417 |
| Idade | 13,913 | 12 | 0,306 | 1417 |
| Escolaridade | 6,803 | 10 | 0,744 | 1417 |
| Antiguidade | 20,253 | 10 | 0,025 | 1417 |

**Relativas ao Gráfico 6**

Tabela 19 – Testes de qui quadrado. A forma de comunicar presta informações sobre a importância do meu trabalho comparado com o das outras áreas: x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
| Presta informações sobre a importância do meu trabalho comparado com o das outras áreas | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,245 | 2 | 0,885 | 1417 |
| Idade | 14,000 | 12 | 0,301 | 1417 |
| Escolaridade | 12,842 | 10 | 0,233 | 1417 |
| Antiguidade | 14,639 | 10 | 0,146 | 1417 |

Tabela 20 – Testes de qui quadrado. A forma de comunicar: Fornece informações sobre como estou sendo avaliado x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
| Fornece informações sobre como estou sendo avaliado | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 2,472 | 2 | 0,291 | 1418 |
| Idade | 17,788 | 12 | 0,122 | 1418 |
| Escolaridade | 7,510 | 10 | 0,677 | 1418 |
| Antiguidade | 14,732 | 10 | 0,142 | 1418 |

Na frase: “Fornece informações sobre como estou sendo avaliado” sofreu impacto da variável de gênero. Ser mulher parece ter impacto sobre a avaliação da frase de forma negativa, pois comparativamente mais mulheres avaliam com baixa concordância (25,4% feminino x 22,3% masculino) e menos mulheres avaliam positivamente, com alta concordância (42% feminino x 45,6% masculino).

Tabela 21 – Testes de qui quadrado. A forma de comunicar: Viabiliza informações sobre o desenvolvimento do meu trabalho x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
| Viabiliza informações sobre o desenvolvimento do meu trabalho | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 2,847 | 2 | 0,241 | 1412 |
| Idade | 20,498 | 12 | 0,058 | 1412 |
| Escolaridade | 4,283 | 10 | 0,934 | 1412 |
| Antiguidade | 26,869 | 10 | 0,003 | 1412 |

No cruzamento com as características da população (gênero, idade, escolaridade, antiguidade na empresa). A frase “Viabiliza informações sobre o desenvolvimento do meu trabalho” foi impactada pela variável antiguidade, com significância 0,003 ao teste de qui quadrado. A alta concordância tende a aumentar para colaboradores com mais de 20 anos de instituição, sendo que 65,1% dos que têm mais de 20 anos de CAIXA possuem alta concordância a frase, contra 49,2% entre 16 e 20 anos, 49% entre 11 e 15 anos, 52,1% entre 6 e 10 anos, 54,7% entre 2 e 5 anos e 50% até 1 ano. Parece haver dois estágios importantes neste sentido: o colaborador que entrou há pouco tempo, mas já conhece seu funcionamento (2 a 5 anos), com um percentual que vai diminuindo na alta concordância até chegar aos funcionários mais antigos, que se concentram de fato na maior concordância à ideia promovida pela frase.

**Relativas ao Gráfico 7**

Tabela 22 – Grau de concordância em relação ao conjunto de frases

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Afirmações | Graus de concordância | | | Total | Não respondeu |
| Alto | Médio | Baixo |
| A gerência promove ações para resolver os problemas enfrentados pelos colaboradores. (n=1418) | 52,1% | 26,7% | 21,2% | 1418 | 0 |
| O comportamento e a comunicação vertical dentro da organização expressa-se mais de forma descendente do que ascendente. (n=1414) | 66,2% | 22,5% | 11,3% | 1414 | 4 |
| As práticas de comunicação interna são adaptáveis a situações de emergência. (n=1415) | 45,7% | 32,5% | 21,8% | 1415 | 3 |
| As práticas de comunicação interna permite aos colaboradores tomarem decisões perante situações de emergência, quando as chefias imediatas não estão presentes. (n=1416) | 43,0% | 30,7% | 26,3% | 1416 | 2 |

Tabela 23 – Testes de qui quadrado. A gerência promove ações para resolver os problemas enfrentados pelos colaboradores x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,660 | 2 | 0,719 | 1418 |
| Idade | 16,158 | 12 | 0,184 | 1418 |
| Escolaridade | 6,901 | 10 | 0,735 | 1418 |
| Antiguidade | 17,712 | 10 | 0,060 | 1418 |

Tabela 24 – Testes de qui quadrado. O comportamento e a comunicação vertical dentro da organização expressa-se mais de forma descendente do que ascendente x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,939 | 2 | 0,625 | 1414 |
| Idade | 19,267 | 12 | 0,082 | 1414 |
| Escolaridade | 9,677 | 10 | 0,469 | 1414 |
| Antiguidade | 18,562 | 10 | 0,046 | 1414 |

Tabela 25 – Testes de qui quadrado. As práticas de comunicação interna são adaptáveis a situações de emergência x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 2,367 | 2 | 0,306 | 1415 |
| Idade | 12,350 | 12 | 0,418 | 1415 |
| Escolaridade | 10,447 | 10 | 0,402 | 1415 |
| Antiguidade | 16,230 | 10 | 0,093 | 1415 |

Tabela 26 – Testes de qui quadrado. A prática de comunicação interna permite aos colaboradores tomarem decisões perante situações de emergência, quando as chefias imediatas não estão presentes x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 3,145 | 2 | 0,208 | 1416 |
| Idade | 19,139 | 12 | 0,085 | 1416 |
| Escolaridade | 6,364 | 10 | 0,784 | 1416 |
| Antiguidade | 18,239 | 10 | 0,051 | 1416 |

Tabela 27 – Cruzamento entre O comportamento e a comunicação vertical dentro da organização expressa-se mais de forma descendente do que ascendente e Antiguidade na empresa



**Relativas ao Gráfico 8**

Tabela 28

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Frases | Graus de concordância | | | Total | Não respondeu |
| Alto (1 a 3) | Médio (4 e 5) | Baixo (6 e 7) |
| A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos. (n=1417) | 51,9% | 28,5% | 19,6% | 1417 | 1 |
| A minha organização promove uma comunicação interna eficaz. (n=1417) | 44,2% | 33,3% | 22,5% | 1417 | 1 |
| Os conflitos são tratados de forma adequada por meio de canais de comunicação apropriados. (n=1417) | 40,9% | 35,2% | 23,9% | 1417 | 1 |
| A comunicação pelo canal horizontal circula de forma eficiente entre os membros da organização. (n=1410) | 47,2% | 35,9% | 17,0% | 1410 | 8 |
| A quantidade de comunicação que ocorre dentro da organização é adequada. (n=1415) | 37,6% | 36,7% | 25,7% | 1415 | 3 |
| A comunicação interna vertical incentiva o feedback por parte dos colaboradores. (n=1412) | 33,9% | 32,9% | 33,1% | 1412 | 6 |

Tabela 29 – Antiguidade na empresa x conjunto de frases

|  |  |
| --- | --- |
| Frases | Teste qui quadrado - Antiguidade |
| A comunicação pelo canal horizontal circula de forma eficiente entre os membros da organização | ,017 |
| Os conflitos são tratados de forma adequada por meio de canais de comunicação apropriados. | ,039 |
| O comportamento e a comunicação vertical dentro da organização expressa-se mais de forma descendente do que ascendente. | ,046 |
| A minha organização promove uma comunicação interna eficaz | ,042 |
| A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos. | ,012 |

Tabela 30 - Grau de concordância para a frase comparada com antiguidade na empresa

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Frase:A comunicação pelo canal horizontal circula de forma eficiente entre os membros da organização | | | | |
| Há quanto tempo é colaborador | Grau de concordância | Frequência | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| 1 ano | Pouca concordância (1 a 3) | 4 | 66,7 | 66,7 |
| Média concordância (4 e 5) | 2 | 33,3 | 100 |
| Total | 6 | 100 |  |
| Entre 2 e 5 anos | Pouca concordância (1 a 3) | 121 | 48 | 48 |
| Média concordância (4 e 5) | 81 | 32,1 | 80,2 |
| Alta concordância (6 e 7) | 50 | 19,8 | 100 |
| Não respondeu | 2 |  |  |
| Total | 254 |  |  |
| Entre 6 e 10 anos | Pouca concordância (1 a 3) | 164 | 47,1 | 47,1 |
| Média concordância (4 e 5) | 113 | 32,5 | 79,6 |
| Alta concordância (6 e 7) | 71 | 20,4 | 100 |
| Não respondeu | 1 |  |  |
| Total | 349 |  |  |
| Entre 11 e 15 anos | Pouca concordância (1 a 3) | 146 | 43,1 | 43,1 |
| Média concordância (4 e 5) | 130 | 38,3 | 81,4 |
| Alta concordância (6 e 7) | 63 | 18,6 | 100 |
| Não respondeu | 2 |  |  |
| Total | 341 |  |  |
| Entre 16 e 20 anos | Pouca concordância (1 a 3) | 57 | 46 | 46 |
| Média concordância (4 e 5) | 46 | 37,1 | 83,1 |
| Alta concordância (6 e 7) | 21 | 16,9 | 100 |
| Total | 124 | 100 |  |
| Mais de 20 anos | Pouca concordância (1 a 3) | 173 | 50,7 | 50,7 |
| Média concordância (4 e 5) | 134 | 39,3 | 90 |
| Alta concordância (6 e 7) | 34 | 10 | 100 |
| Não respondeu | 3 |  |  |
| Total | 344 |  |  |

Tabela 31 – Testes de qui quadrado A comunicação interna vertical incentiva o feedback por parte dos colaboradores x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 3,450 | 2 | 0,178 | 1412 |
| Idade | 17,385 | 12 | 0,136 | 1412 |
| Escolaridade | 12,048 | 10 | 0,282 | 1412 |
| Antiguidade | 10,687 | 10 | 0,382 | 1412 |

Tabela 32 – Testes de qui quadrado A quantidade de comunicação que ocorre dentro da organização é adequada x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,754 | 2 | 0,686 | 1415 |
| Idade | 15,314 | 12 | 0,225 | 1415 |
| Escolaridade | 2,548 | 10 | 0,990 | 1415 |
| Antiguidade | 18,165 | 10 | 0,052 | 1415 |

Tabela 33 – Testes de qui quadrado A comunicação pelo canal horizontal circula de forma eficiente entre os membros da organização x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,039 | 2 | 0,981 | 1410 |
| Idade | 17,379 | 12 | 0,136 | 1410 |
| Escolaridade | 7,709 | 10 | 0,657 | 1410 |
| Antiguidade | 21,581 | 10 | 0,017 | 1410 |

Tabela 34 – Testes de qui quadrado Os conflitos são tratados de forma adequada por meio de canais de comunicação apropriados x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 2,044 | 2 | 0,360 | 1417 |
| Idade | 13,438 | 12 | 0,338 | 1417 |
| Escolaridade | 7,290 | 10 | 0,698 | 1417 |
| Antiguidade | 19,121 | 10 | 0,039 | 1417 |

Tabela 35 – Testes de qui quadrado A minha organização promove uma comunicação interna eficaz x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 1,411 | 2 | 0,494 | 1417 |
| Idade | 17,780 | 12 | 0,123 | 1417 |
| Escolaridade | 9,127 | 10 | 0,520 | 1417 |
| Antiguidade | 18,858 | 10 | 0,042 | 1417 |

Tabela 36 – Testes de qui quadrado A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 1,576 | 2 | 0,455 | 1417 |
| Idade | 12,353 | 12 | 0,418 | 1417 |
| Escolaridade | 9,066 | 10 | 0,526 | 1417 |
| Antiguidade | 22,852 | 10 | 0,012 | 1417 |

**Relativas ao Gráfico 9**

Tabela 37 – Grau de concordância quanto à satisfação no trabalho motivado pela comunicação interna

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Afirmações | Alta concordância (1 a 3) | | Média concordância (4 e 5) | | Pouca concordância (6 e 7) | | Total |
| N | % | N | % | N | % |
| Sinto -me motivado por esta empresa. | 807 | 57,0% | 376 | 26,5% | 234 | 16,5% | 1417 |
| Percebo que aqui tenho oportunidades de progredir na carreira | 730 | 51,5% | 359 | 25,3% | 329 | 23,2% | 1418 |
| Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. | 1115 | 78,6% | 175 | 12,3% | 128 | 9,0% | 1418 |
| Sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento mesmo se houvesse vantagens para mim. | 717 | 50,6% | 305 | 21,5% | 395 | 27,9% | 1417 |
| Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus. | 871 | 61,5% | 323 | 22,8% | 222 | 15,7% | 1416 |
| Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa. | 916 | 64,8% | 241 | 17,0% | 257 | 18,2% | 1414 |
| Uma das principais razões para eu continuar trabalhando nesta empresa são os consideráveis benefícios que tenho aqui. | 1052 | 74,3% | 243 | 17,2% | 120 | 8,5% | 1415 |
| Só permaneço na organização por temer não ter outras alternativas no mercado. | 493 | 34,8% | 391 | 27,6% | 533 | 37,6% | 1417 |
| Como já dei muito a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. | 521 | 36,8% | 425 | 30,0% | 469 | 33,1% | 1415 |
| Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta empresa. | 421 | 29,8% | 345 | 24,4% | 649 | 45,9% | 1415 |
| Não me sinto “parte da família” nesta empresa. | 405 | 28,7% | 314 | 22,3% | 692 | 49,0% | 1411 |
| Esta empresa não valoriza seu empregado. | 502 | 35,5% | 443 | 31,3% | 469 | 33,2% | 1414 |
| Quero sair desta empresa, porque não sou reconhecido | 291 | 20,6% | 314 | 22,2% | 810 | 57,2% | 1415 |

Tabela 38 – Testes de qui quadrado Sinto-me motivado por esta empresa x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 3,359 | 2 | 0,187 | 1417 |
| Idade | 14,783 | 12 | 0,254 | 1417 |
| Escolaridade | 21,272 | 10 | 0,019 | 1417 |
| Antiguidade | 31,341 | 10 | 0,001 | 1417 |

Tabela 39 – Testes de qui quadrado Percebo que aqui tenho oportunidades de progredir na carreira x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 5,103 | 2 | 0,078 | 1418 |
| Idade | 15,598 | 12 | 0,210 | 1418 |
| Escolaridade | 17,216 | 10 | 0,070 | 1418 |
| Antiguidade | 32,689 | 10 | 0,000 | 1418 |

Tabela 40 – Testes de qui quadrado Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 1,140 | 2 | 0,566 | 1418 |
| Idade | 37,035 | 12 | 0,000 | 1418 |
| Escolaridade | 11,910 | 10 | 0,291 | 1418 |
| Antiguidade | 28,975 | 10 | 0,001 | 1418 |

Tabela 41 – Testes de qui quadradoSinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento mesmo se houvesse vantagens para mim x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,966 | 2 | 0,617 | 1417 |
| Idade | 50,620 | 12 | 0,000 | 1417 |
| Escolaridade | 8,647 | 10 | 0,566 | 1417 |
| Antiguidade | 35,291 | 10 | 0,000 | 1417 |

Tabela 42 – Testes de qui quadrado Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,976 | 2 | 0,614 | 1416 |
| Idade | 34,415 | 12 | 0,001 | 1416 |
| Escolaridade | 11,655 | 10 | 0,309 | 1416 |
| Antiguidade | 12,031 | 10 | 0,283 | 1416 |

Tabela 43 – Testes de qui quadrado Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,835 | 2 | 0,659 | 1414 |
| Idade | 56,487 | 12 | 0,000 | 1414 |
| Escolaridade | 9,742 | 10 | 0,463 | 1414 |
| Antiguidade | 31,260 | 10 | 0,001 | 1414 |

Tabela 44 – Testes de qui quadrado Uma das principais razões para eu continuar trabalhando nesta empresa são os consideráveis benefícios que tenho aqui x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 1,723 | 2 | 0,423 | 1415 |
| Idade | 9,660 | 12 | 0,646 | 1415 |
| Escolaridade | 7,182 | 10 | 0,708 | 1415 |
| Antiguidade | 5,682 | 10 | 0,841 | 1415 |

Tabela 45 – Testes de qui quadrado Só permaneço na organização por temer não ter outras alternativas no mercado x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 2,833 | 2 | 0,243 | 1417 |
| Idade | 23,785 | 12 | 0,022 | 1417 |
| Escolaridade | 22,904 | 10 | 0,011 | 1417 |
| Antiguidade | 13,792 | 10 | 0,183 | 1417 |

Tabela 46 – Testes de qui quadrado Como já dei muito a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,143 | 2 | 0,931 | 1415 |
| Idade | 94,050 | 12 | 0,000 | 1415 |
| Escolaridade | 25,158 | 10 | 0,005 | 1415 |
| Antiguidade | 115,470 | 10 | 0,000 | 1415 |

Tabela 47 – Testes de qui quadrado Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta empresa x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,330 | 2 | 0,848 | 1415 |
| Idade | 35,287 | 12 | 0,000 | 1415 |
| Escolaridade | 12,247 | 10 | 0,269 | 1415 |
| Antiguidade | 13,905 | 10 | 0,177 | 1415 |

Tabela 48 – Testes de qui quadrado Não me sinto “parte da família” nesta empresa x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 2,048 | 2 | 0,359 | 1411 |
| Idade | 16,646 | 12 | 0,163 | 1411 |
| Escolaridade | 22,110 | 10 | 0,015 | 1411 |
| Antiguidade | 19,379 | 10 | 0,036 | 1411 |

Tabela 49 – Testes de qui quadrado Esta empresa não valoriza seu empregado x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 1,724 | 2 | 0,422 | 1414 |
| Idade | 13,919 | 12 | 0,306 | 1414 |
| Escolaridade | 20,195 | 10 | 0,027 | 1414 |
| Antiguidade | 31,363 | 10 | 0,001 | 1414 |

Tabela 50 – Testes de qui quadrado Quero sair desta empresa, porque não sou reconhecido x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,499 | 2 | 0,779 | 1415 |
| Idade | 24,810 | 12 | 0,016 | 1415 |
| Escolaridade | 7,842 | 10 | 0,644 | 1415 |
| Antiguidade | 21,262 | 10 | 0,019 | 1415 |

**Relativas ao Gráfico 10**

Tabela 51 –- Meios/Canais de comunicação que conhecem na organização

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Meios/canais de comunicação interna na sua organização que você conhece | Não | | Sim | |
| N | % | N | % |
| Jornal Interno | 717 | 50,6% | 701 | 49,4% |
| Caixa M@il / Outlook | 33 | 2,3% | 1385 | 97,7% |
| Papel de Parede | 631 | 44,5% | 787 | 55,5% |
| Protetor de tela | 446 | 31,5% | 972 | 68,5% |
| Pop Up | 1110 | 78,3% | 308 | 21,7% |
| E-mail Marketing | 808 | 57,0% | 610 | 43,0% |
| Portifólio | 789 | 55,6% | 629 | 44,4% |
| Intranet | 130 | 9,2% | 1288 | 90,8% |
| Banners nas páginas da Intranet | 809 | 57,1% | 609 | 42,9% |
| Portal do Empregado | 340 | 24,0% | 1078 | 76,0% |
| Hot Site | 1276 | 90,0% | 142 | 10,0% |
| Texto nos terminais da Easynet | 1292 | 91,1% | 126 | 8,9% |

Tabela 52 – Testes de qui quadrado Meio de comunicação: Jornal Interno x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,257 | 1 | 0,612 | 1418 |
| Idade | 15,061 | 6 | 0,020 | 1418 |
| Escolaridade | 13,698 | 5 | 0,018 | 1418 |
| Antiguidade | 7,837 | 5 | 0,165 | 1418 |

Tabela 53 – Testes de qui quadradoMeio de comunicação CaixaM@il/Outlook x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,041 | 1 | 0,840 | 1418 |
| Idade | 3,523 | 6 | 0,741 | 1418 |
| Escolaridade | 7,582 | 5 | 0,181 | 1418 |
| Antiguidade | 9,985 | 5 | 0,076 | 1418 |

Tabela 54 – Testes de qui quadrado Meio de comunicação: Papel de parede x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,105 | 1 | 0,746 | 1418 |
| Idade | 34,195 | 6 | 0,000 | 1418 |
| Escolaridade | 8,753 | 5 | 0,119 | 1418 |
| Antiguidade | 17,137 | 5 | 0,004 | 1418 |

Tabela 55 – Testes de qui quadrado Meio de comunicação: Protetor de tela x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,003 | 1 | 0,957 | 1418 |
| Idade | 5,134 | 6 | 0,527 | 1418 |
| Escolaridade | 7,682 | 5 | 0,175 | 1418 |
| Antiguidade | 9,361 | 5 | 0,095 | 1418 |

Tabela 56 – Testes de qui quadrado Meio de comunicação: *Pop up* x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 3,269 | 1 | 0,071 | 1418 |
| Idade | 22,473 | 6 | 0,001 | 1418 |
| Escolaridade | 5,075 | 5 | 0,407 | 1418 |
| Antiguidade | 18,480 | 5 | 0,002 | 1418 |

Tabela 57 – Testes de qui quadrado Meio de comunicação: E-mail Marketing x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,205 | 1 | 0,651 | 1418 |
| Idade | 32,119 | 6 | 0,000 | 1418 |
| Escolaridade | 5,536 | 5 | 0,354 | 1418 |
| Antiguidade | 3,932 | 5 | 0,559 | 1418 |

Tabela 58 – Testes de qui quadrado Meio de comunicação: Portfólio x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,298 | 1 | 0,585 | 1418 |
| Idade | 12,742 | 6 | 0,047 | 1418 |
| Escolaridade | 5,547 | 5 | 0,353 | 1418 |
| Antiguidade | 15,570 | 5 | 0,008 | 1418 |

Tabela 59 – Testes de qui quadrado Meio de comunicação: Intranet x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,108 | 1 | 0,742 | 1418 |
| Idade | 19,421 | 6 | 0,004 | 1418 |
| Escolaridade | 3,798 | 5 | 0,579 | 1418 |
| Antiguidade | 8,088 | 5 | 0,151 | 1418 |

Tabela 60 – Testes de qui quadrado Meio de comunicação: Banners nas páginas da internet x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 4,507 | 1 | 0,034 | 1488 |
| Idade | 13,160 | 6 | 0,041 | 1418 |
| Escolaridade | 1,531 | 5 | 0,909 | 1418 |
| Antiguidade | 17,559 | 5 | 0,004 | 1418 |

Tabela 61 – Testes de qui quadrado Meio de comunicação: Portal do empregado x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 0,755 | 1 | 0,385 | 1418 |
| Idade | 4,661 | 6 | 0,588 | 1418 |
| Escolaridade | 11,436 | 5 | 0,043 | 1418 |
| Antiguidade | 0,658 | 5 | 0,985 | 1418 |

Tabela 62 – Testes de qui quadradoMeio de comunicação: *Hotsite* x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 1,285 | 1 | 0,257 | 1418 |
| Idade | 10,013 | 6 | 0,124 | 1418 |
| Escolaridade | 5,276 | 5 | 0,383 | 1418 |
| Antiguidade | 2,845 | 5 | 0,724 | 1418 |

Tabela 63 – Testes de qui quadrado Meio de comunicação: Textos nos terminas da intranet x variáveis sociodemográficas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tabela de qui quadrado | | | | |
|  | Valor | Graus de Liberdade | Significância Sig (2 lados) | N |
| Gênero | 3,438 | 1 | 0,064 | 1418 |
| Idade | 7,532 | 6 | 0,274 | 1418 |
| Escolaridade | 10,278 | 5 | 0,068 | 1418 |
| Antiguidade | 7,350 | 5 | 0,196 | 1418 |

Tabela 64 –Cruzamento entre meios de comunicação conhecidos ecaracterísticas do respondente

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Meio de comunicação conhecido pelo respondente | Significância no teste qui quadrado | | | |
| Gênero | Idade | Escolaridade | Antiguidade |
| Jornal Interno | - | 0,020 | 0,018 | - |
| Papel de parede | - | 0,000 | - | 0,004 |
| Pop up |  | 0,001 |  | 0,002 |
| Email marketing |  | 0,000 |  |  |
| Portifólio |  | 0,047 |  | 0,008 |
| Intranet |  | 0,004 |  |  |
| Banners nas páginas da Intranet | 0,034 | 0,041 |  | 0,004 |
| Portal do empregado |  |  | 0,043 |  |

Feitos cruzamentos entre os meios de comunicação que os respondentes conhecem e as variáveis de caracterização da base. Os meios de comunicação Caixa M@il, protetor de tela, *hot site*e*easynet* não foram sensíveis a nenhum dos testes de relação às variáveis de caracterização.

**Meios de comunicação x idade**

Tabela 65 –Conhecimento do Jornal Interno por Faixa Etária

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | Qual sua idade | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 a 25 anos | | 26 a 30 anos | | 31 a 35 anos | | 36 a 45 anos | | 46 a 50 anos | | 51 a 60 anos | | Mais de 60 anos | | Total | |
| Jornal Interno | Sim | | N | | 15 | | 68 | | 130 | | 209 | | 87 | | 184 | | 8 | | 701 | |
| % | | 62,5% | | 50,0% | | 55,1% | | 51,5% | | 50,3% | | 44,4% | | 27,6% | | 49,4% | |
| Não | | N | | 9 | | 68 | | 106 | | 197 | | 86 | | 230 | | 21 | | 717 | |
| % | | 37,5% | | 50,0% | | 44,9% | | 48,5% | | 49,7% | | 55,6% | | 72,4% | | 50,6% | |
| Total | | N | | 24 | | 136 | | 236 | | 406 | | 173 | | 414 | | 29 | | 1418 | |
| % | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | |

Tabela 66 –Conhecimento do Papel de Parede por Faixa Etária

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | Qual sua idade | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 a 25 anos | | 26 a 30 anos | | 31 a 35 anos | | 36 a 45 anos | | 46 a 50 anos | | 51 a 60 anos | | Mais de 60 anos | | Total | |
| Papel de Parede | Sim | | N | | 18 | | 86 | | 153 | | 235 | | 92 | | 192 | | 11 | | 787 | |
| % | | 75,0% | | 63,2% | | 64,8% | | 57,9% | | 53,2% | | 46,4% | | 37,9% | | 55,5% | |
| Não | | N | | 6 | | 50 | | 83 | | 171 | | 81 | | 222 | | 18 | | 631 | |
| % | | 25,0% | | 36,8% | | 35,2% | | 42,1% | | 46,8% | | 53,6% | | 62,1% | | 44,5% | |
| Total | | N | | 24 | | 136 | | 236 | | 406 | | 173 | | 414 | | 29 | | 1418 | |
| % | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | |

Tabela 67 –Conhecimento do Pop up por Faixa Etária

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Qual sua idade | | | | | | | |
| 18 a 25 anos | 26 a 30 anos | 31 a 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 50 anos | 51 a 60 anos | Mais de 60 anos | Total |
| Pop Up | Sim | N | 8 | 43 | 64 | 86 | 36 | 67 | 4 | 308 |
| % | 33,3% | 31,6% | 27,1% | 21,2% | 20,8% | 16,2% | 13,8% | 21,7% |
| Não | N | 16 | 93 | 172 | 320 | 137 | 347 | 25 | 1110 |
| % | 66,7% | 68,4% | 72,9% | 78,8% | 79,2% | 83,8% | 86,2% | 78,3% |
| Total | | N | 24 | 136 | 236 | 406 | 173 | 414 | 29 | 1418 |
| % | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tabela 68 –Conhecimento do E-mail Marketing por Faixa Etária

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Qual sua idade | | | | | | | |
| 18 a 25 anos | 26 a 30 anos | 31 a 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 50 anos | 51 a 60 anos | Mais de 60 anos | Total |
| E-mail Marketing | Sim | N | 13 | 80 | 112 | 184 | 67 | 146 | 8 | 610 |
| % | 54,2% | 58,8% | 47,5% | 45,3% | 38,7% | 35,3% | 27,6% | 43,0% |
| Não | N | 11 | 56 | 124 | 222 | 106 | 268 | 21 | 808 |
| % | 45,8% | 41,2% | 52,5% | 54,7% | 61,3% | 64,7% | 72,4% | 57,0% |
| Total | | N | 24 | 136 | 236 | 406 | 173 | 414 | 29 | 1418 |
| % | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tabela 69 – Conhecimento do Portfólio por Faixa Etária

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Qual sua idade | | | | | | | |
| 18 a 25 anos | 26 a 30 anos | 31 a 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 50 anos | 51 a 60 anos | Mais de 60 anos | Total |
| Portifólio | Sim | N | 13 | 61 | 100 | 157 | 78 | 203 | 17 | 629 |
| % | 54,2% | 44,9% | 42,4% | 38,7% | 45,1% | 49,0% | 58,6% | 44,4% |
| Não | N | 11 | 75 | 136 | 249 | 95 | 211 | 12 | 789 |
| % | 45,8% | 55,1% | 57,6% | 61,3% | 54,9% | 51,0% | 41,4% | 55,6% |
| Total | | N | 24 | 136 | 236 | 406 | 173 | 414 | 29 | 1418 |
| % | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tabela 70 –Conhecimento dos Banners nas páginas da Intranet por Faixa Etária

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Qual sua idade | | | | | | | |
| 18 a 25 anos | 26 a 30 anos | 31 a 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 50 anos | 51 a 60 anos | Mais de 60 anos | Total |
| Banners nas páginas da Intranet | Sim | N | 15 | 60 | 94 | 155 | 79 | 196 | 10 | 609 |
| % | 62,5% | 44,1% | 39,8% | 38,2% | 45,7% | 47,3% | 34,5% | 42,9% |
| Não | N | 9 | 76 | 142 | 251 | 94 | 218 | 19 | 809 |
| % | 37,5% | 55,9% | 60,2% | 61,8% | 54,3% | 52,7% | 65,5% | 57,1% |
| Total | | N | 24 | 136 | 236 | 406 | 173 | 414 | 29 | 1418 |
| % | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tabela 71 –Conhecimento da Intranet por Faixa Etária

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | Qual sua idade | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 a 25 anos | | 26 a 30 anos | | 31 a 35 anos | | 36 a 45 anos | | 46 a 50 anos | | 51 a 60 anos | | Mais de 60 anos | | Total | |
| Intranet | Sim | N | | 24 | | 133 | | 219 | | 364 | | 160 | | 361 | | 27 | | 1288 | |
| % | | 100,0% | | 97,8% | | 92,8% | | 89,7% | | 92,5% | | 87,2% | | 93,1% | | 90,8% | |
| Não | N | | 0 | | 3 | | 17 | | 42 | | 13 | | 53 | | 2 | | 130 | |
| % | | 0,0% | | 2,2% | | 7,2% | | 10,3% | | 7,5% | | 12,8% | | 6,9% | | 9,2% | |
| Total | | | N | | 24 | | 136 | | 236 | | 406 | | 173 | | 414 | | 29 | | 1418 | |
| % | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | |

Tabela 72 –Conhecimento do Portal do Empregado por Faixa Etária

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Qual sua idade | | | | | | | |
| 18 a 25 anos | 26 a 30 anos | 31 a 35 anos | 36 a 45 anos | 46 a 50 anos | 51 a 60 anos | Mais de 60 anos | Total |
| Portal do Empregado | Sim | N | 16 | 110 | 177 | 316 | 130 | 308 | 21 | 1078 |
| % | 66,7% | 80,9% | 75,0% | 77,8% | 75,1% | 74,4% | 72,4% | 76,0% |
| Não | N | 8 | 26 | 59 | 90 | 43 | 106 | 8 | 340 |
| % | 33,3% | 19,1% | 25,0% | 22,2% | 24,9% | 25,6% | 27,6% | 24,0% |
| Total | | N | 24 | 136 | 236 | 406 | 173 | 414 | 29 | 1418 |
| % | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Tabela 73 – Relativa ao Gráfico 11**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Alternativas que prefere para receber informações em seu local de trabalho | | |
|  | N | % |
| Pessoalmente | 170 | 12,0 |
| Em reunião | 134 | 9,4 |
| E-mail | 917 | 64,7 |
| Telefone | 6 | ,4 |
| Website | 49 | 3,5 |
| E-mail marketing | 81 | 5,7 |
| CI - Circular Interna | 60 | 4,2 |
| Total | 1417 | 99,9 |

**Relativas ao Gráfico 12**

Tabela 74 –Tipo de mídia sua organização usa frequentemente para se comunicar com os empregados

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | N | % |
| Pessoalmente | 21 | 2,1 |
| Em reunião | 63 | 6,2 |
| E-mail | 821 | 81,2 |
| Meios Impressos | 4 | 0,4 |
| Website | 39 | 3,9 |
| E-mail marketing | 42 | 4,2 |
| Outros | 21 | 2,1 |
| Total | 1011 |  |

Tabela 75 –Tipos de mídia utilizados pela empresa, segundo seus empregados

|  |  |
| --- | --- |
| Outros tipos de mídia que a organização usa frequentemente para se comunicar com os empregados | |
| WhatsApp | 7 |
| Manual Normativo | 2 |
| Vídeo Conferências | 1 |
| Link | 7 |
| Reuniões e e-mails | 1 |
| Reuniões, e-mails e pessoalmente | 1 |
| Utiliza mais de um dos meios | 1 |
| Utiliza todos os meios citados | 1 |
| Total | 21 |

**Tabela 76 – Relativa ao Gráfico 13**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Alta concordância (1 a 3) | | Média concordância (4 e 5) | | Baixa concordância (6 e 7) | | Total |
| N | % | N | % | N | % |
| Jornal Interno n= 1406 | 693 | 49,3% | 333 | 23,7% | 380 | 27,0% | 1406 |
| Portfólio n= 1399 | 677 | 48,4% | 414 | 29,6% | 308 | 22,0% | 1399 |
| E-mail marketing n= 1400 | 891 | 63,6% | 321 | 22,9% | 188 | 13,4% | 1400 |
| Website n= 1382 | 888 | 64,3% | 352 | 25,5% | 142 | 10,3% | 1382 |
| Reuniões n= 1401 | 945 | 67,5% | 281 | 20,1% | 175 | 12,5% | 1401 |
| CI - Circular Interna n= 1399 | 907 | 64,8% | 276 | 19,7% | 216 | 15,4% | 1399 |
| Portal do empregado n= 1411 | 1028 | 72,9% | 266 | 18,9% | 117 | 8,3% | 1411 |

**Tabela 77 – Relativa ao Gráfico 14**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Alta concordância (1 a 3) | | Média concordância (4 e 5) | | Baixa concordância (6 e 7) | |
| N | % | N | % | N | % |
| Ter acesso a recursos tecnológicos para o bom desempenho do seu trabalho n= 1418 | 1135 | 80 | 141 | 9,9 | 142 | 10 |
| Objetividade das mensagens n= 1416 | 1095 | 77,3 | 188 | 13,3 | 133 | 9,4 |
| Muita informação n= 1416 | 719 | 50,8 | 430 | 30,4 | 267 | 18,9 |
| Pouca informação n= 1402 | 451 | 32,2 | 478 | 34,1 | 473 | 33,7 |
| Pertinência da informação para o desempenho das minhas funções n= 1417 | 1022 | 72,1 | 262 | 18,5 | 133 | 9,4 |
| Receber feedback (positivo / negativo) do meu trabalho n= 1415 | 995 | 70,3 | 207 | 14,6 | 213 | 15,1 |
| Oportunidade de dar feedback das mensagens recebidas das hierarquias n= 1417 | 900 | 63,5 | 234 | 16,5 | 283 | 20,0 |
| Periodicidade das reuniões n=1413 | 824 | 58,3 | 390 | 27,6 | 199 | 14,1 |

**Apêndice 2. Guião para Inquérito por questionário - Empregados**

O presente questionário insere-se num estudo que pretende estudar a importância da comunicação interna nos bancos públicos federais no Brasil, especificamente na instituição Caixa Econômica Federal e verificar como essa comunicação interna afeta a motivação dos empregados. O estudo está sendo realizado no âmbito do Programa de Mestrado em Comunicação Social, na Universidade de Lisboa/Portugal.

As respostas são confidenciais, sendo que não existem respostas certas ou erradas. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Os resultados da investigação dependem diretamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde.

Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um X o seu grau de concordância com essa afirmação levando em conta a escala apresentada.

**I - COMUNICAÇÃO E CONHECIMENTO:** esta seção tem como principal objetivo aferir o grau de conhecimento do público interno sobre a instituição, avaliar a contribuição da comunicação interna para esse conhecimento e identificar a eficácia dessa comunicação.

1. **Conhece a missão da sua organização?**
2. ( )Sim

2. ( )Não

1. **Considera-se informado sobre as área de atividade da sua organização?**
2. ( )Sim

2. ( )Não

1. **Identifique, na lista seguinte, as áreas de atividades que identifica como as principais dasua organização.**

(Aponte as 3 mais importantes, sendo 1 a área que considera mais importante).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Grau |  |
| Áreas de atividade | 1 | 2 | 3 |
|  | A mais importante | Segunda mais  importante | Terceira mais  importante |
| Financeira |  |  |  |
| Habitação |  |  |  |
| Social |  |  |  |
| Loterias |  |  |  |
| Cultural |  |  |  |
| Apoio ao esporte |  |  |  |
| Benefícios para os |  |  |  |
| trabalhadores (FGTS, PIS) |  |  |  |

1. **O fato de estar informado sobre a Missão e os objetivos da sua organização tem influência no desempenho de suas funções?**
2. ( ) Muita influência
3. ( )Pouca Influência
4. ( )Nenhuma influência
5. **Indique o seu grau de concordância em relação à forma de comunicação vigente na sua organização.**

Assinale, numa escala de 1 (concordo totalmente) a 7 (discordo totalmente), o seu ponto de vista em relaçãoa cada questão.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Forma de Comunicar** | **Grau** | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| Viabiliza informações sobre o desenvolvimento do meu trabalho. |  |  |  |  |  |  |  |
| Fornece informações sobre como estou sendo avaliado. |  |  |  |  |  |  |  |
| Presta informações sobre a importância do meu trabalho comparado com o das outras áreas. |  |  |  |  |  |  |  |
| Fornece informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais. |  |  |  |  |  |  |  |
| Repassa aos empregados informações sobre as mudanças na organização. |  |  |  |  |  |  |  |
| Os empregados são informados sobre as realizações e/ou falhas da organização. |  |  |  |  |  |  |  |
| Viabiliza-se aos empregados as informações sobre satisfação / reclamação dos clientes externos. |  |  |  |  |  |  |  |
| Comunica-se aos empregados sobre as ações do Governo que afetam a organização. |  |  |  |  |  |  |  |
| São apresentadas informações sobre grandes mudanças na política da organização que afetam o seu trabalho antes que elas ocorram. |  |  |  |  |  |  |  |

**II – Motivação e Satisfação do colaborador**

1. **Indique o seu grau de concordância face às situações apresentadas.**

Assinale, numa escala de 1 (concordo totalmente) a 7 (discordo totalmente), o seu ponto de vista em relaçãoa cada questão.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Situações** |  |  |  |  | **Grau** | | |  |
| **1** |  | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| A gerência promove ações para resolver os problemas enfrentados pelos colaboradores. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| A minha organização promove uma comunicação interna eficaz. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| O comportamento e a comunicação vertical dentro da organização expressa-se mais de forma descendente do que ascendente. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Os conflitos são tratados de forma adequada por meio de canais de comunicação apropriados. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| A comunicação pelo canal horizontal circula de forma eficiente entre os membros da organização. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| As práticas de comunicação interna são adaptáveis a situações de emergência. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| As práticas de comunicação interna permite aos colaboradores tomarem decisões perante situações de emergência, quando as chefias imediatas não estão presentes. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| A quantidade de comunicação que ocorre dentro da organização é adequada . |  |  |  |  |  |  |  |  |
| A comunicação interna vertical incentiva o feedback por parte dos colaboradores. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| A Comunicação pelo canal horizontal promove o boato e/ou o conflito |  |  |  |  |  |  |  |  |

**III- MEIOS DE COMUNICAÇÃO:** esta seção destina-se a identificação e aferição do grau de empenho da organização no que diz respeito a comunicação interna.

1. **Assinale os meios/canais de comunicação interna, na sua organização, que você conhece (pode registrar mais de uma alternativa).**
2. ( )Jornal Interno
3. ( )Caixa M@il / Outlook
4. ( ) Papel de parede
5. ( ) Protetor de tela
6. ( ) Pop up
7. ( ) Email marketing
8. ( ) Portifólio
9. ( ) Intranet
10. ( ) Banners nas páginas da Intranet
11. ( ) Portal do empregado
12. ( ) Hot site
13. ( ) Texto nos terminais Easynet
14. **Das alternativas seguintes, escolha a que prefere receber informações em seu local de trabalho?**
15. ( ) Pessoalmente
16. ( ) Em reunião
17. ( ) E-mail
18. ( ) Telefone
19. ( ) Website
20. ( ) Email marketing
21. ( ) CI – Circular Interna
22. **Que tipo de mídia sua organização usa frequentemente para se comunicar com os empregados?**
23. ( ) Pessoalmente
24. ( ) Em reunião
25. ( ) E-mail
26. ( ) Meios impressos
27. ( ) Website
28. ( ) Email marketing
29. ( ) Outros. Qual?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
30. **Indique o seu grau de concordância sobre a contribuição dos seguintes meios de comunicação, para a sua informação sobre a sua organização.**

Assinale, numa escala de 1 (concordo totalmente) a 7 (discordo totalmente), o seu ponto de vista em relaçãoa cada questão.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Meios de comunicação** |  |  |  |  | | | **Grau** | | | |  |
|  | **1** | **2** |  | **3** | **4** | **5** | | | **6** | | **7** |
| Jornal Interno |  |  |  |  |  | | |  | |  |  |
| Portifólio |  |  |  |  |  | | |  | |  |  |
| Email marketing |  |  |  |  |  | | |  | |  |  |
| Website |  |  |  |  |  | | |  | |  |  |
| Reuniões |  |  |  |  |  | | |  | |  |  |
| CI – Circular Interna |  |  |  |  |  | | |  | |  |  |
| Portal do empregado |  |  |  |  |  | | |  | |  |  |

1. **Levando em conta as situações apresentadas, indique o seu grau de concordânciaa respeito dos aspectos facilitadores ao acesso à informação interna na sua organização.**

Assinale, numa escala de 1 (concordo totalmente) a 7 (discordo totalmente), o seu ponto de vista em relaçãoa cada questão.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Aspectos |  |  | Grau |  |  |  |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 |  | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter acesso á recursostecnológicos para o bom desempenho do seu trabalho. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Objetividade das mensagens. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Muita informação. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Pouca informação. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Pertinência da informação para o desempenho das minhas funções. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Receber feedback (positivo / negativo) do meu trabalho. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Oportunidade de dar feedback das mensagens recebidas das hierarquias. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Periodicidade das reuniões. |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. **Considerando sua satisfação no trabalho motivada por meio da comunicação interna da sua organização, indique seu grau de concordância nos seguinte argumentos:**

Assinale, numa escala de 1 (concordo totalmente) a 7 (discordo totalmente), o seu ponto de vista em relaçãoa cada questão.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Motivação |  | Grau |  | |  | |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 7 |
| Sinto -me motivado por esta empresa. |  |  |  | |  | |  |  |
| Percebo que aqui tenho oportunidades de progredir na carreira. |  |  |  | |  | |  |  |
| Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. |  |  |  | |  | |  |  |
| Sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento mesmo se houvesse vantagens para mim. |  |  |  | |  | |  |  |
| Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus. |  |  |  | |  | |  |  |
| Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa. |  |  |  | |  | |  |  |
| Uma das principais razões para eu continuar trabalhando nesta empresa são os consideráveis benefícios que tenho aqui. |  |  |  | |  | |  |  |
| Só permaneço na organização por temer não ter outras alternativas no mercado. |  |  |  | |  | |  |  |
| Como já dei muito a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. |  |  |  | |  | |  |  |
| Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta empresa. |  |  |  | |  | |  |  |
| Não me sinto “parte da família” nesta empresa. |  |  |  | |  | |  |  |
| Esta empresa não valoriza seu empregado. |  |  |  | |  | |  |  |
| Quero sair desta empresa, porque não sou reconhecido . |  |  |  | |  | |  |  |

**PERGUNTAS DE CARATERIZAÇÃO**

1. **Gênero**
2. ( ) Masculino
3. ( ) Feminino
4. **Idade**
5. ( ) 18 – 25
6. ( ) 26 – 30
7. ( ) 31 – 35
8. ( ) 36 – 45
9. ( ) 46 – 50
10. ( ) 51 – 60
11. ( ) mais de 60
12. **Grau de escolaridade**
13. ( ) Nível Médio
14. ( ) Graduação incompleta
15. ( ) Graduação
16. ( ) Pós-graduação
17. ( ) Mestrado
18. ( ) Doutorado
19. **Antiguidade**

Há quanto tempo é colaborador nesta Instituição?

1. ( ) 1 ano
2. ( ) Entre 2 e 5 anos
3. ( )Entre 6 e 10 anos
4. ( )Entre 11 e 15 anos
5. ( )Entre 16 e 20 anos
6. ( ) Mais de 20 anos.

**Apêndice 3. Entrevista semi-estruturada – com os gestores**

Gestor: 1

No responses yet for this question.

No responses yet for this question.

1. Grau de escolaridade: Mestrado
2. Idade: 58 anos
3. Sua função/cargo: Gerente Executivo
4. Descreva sua formação - nome dos principais cursos de graduação, pós-graduação ou o que considerar relevante para a atividade exercida na Comunicação Interna.

R: Graduação em Comunicação Social (habilitação Relações Publicas) - Especialização Lato-Senso em Administração de Marketing - Mestrado em Multimeios.

1. Tempo que trabalha na CAIXA: 37 anos
2. Como caracteriza a sua história na CAIXA, desde que entrou até hoje? (expectativas iniciais, concretizações, mudanças organizacionais...)

R: Quando entrei na Caixa, eu já havia me formado em Comunicação Social e tinha a expectativa de trabalhar na área, embora soubesse que nela havia uma lotação pequena. Mas felizmente consegui uma transferência após dois anos de trabalho. Na época havia uma grande descentralização e pouca gestão da atividade em nível nacional, gerando uma autonomia regional que permitiu a realização de diversos projetos de relações publicas, incluindo ações voltadas para o publico interno. Com a centralização da gestão das atividades, houve uma perda de autonomia regional, mas em contrapartida se gerou uma maior profissionalização das atividades desenvolvidas, bem como uma maior valorização da área. Durante um longo tempo, a comunicação interna acontecia de maneira residual, sendo as atividades ocupadas quase totalmente pelas ações relacionadas ao público externo. Mas regionalmente já se percebia, de maneira mais forte, a necessidade de atuação junto ao público interno, tanto que floresceram várias iniciativas locais, pelo país afora, como jornais regionais impressos, e até mesmo de publicações de áreas distintas da matriz. A partir de certo momento, a gestão da área de marketing e comunicação na Matriz estabeleceu a centralização desses processos, conseguindo-se, a partir de então, estabelecer um processo unificado e planejado de comunicação com o publico interno. Foi dando continuidade a esse processo que terminou por ser criada uma área destinada especificamente á gestão da comunicação interna.

**7.**Há quanto tempo trabalha no setor de Comunicação Interna?

32 anos (6 anos na Matriz e 26 em representações regionais)

**8.** Qual a sua percepção sobre a comunicação interna da CAIXA? (eventual evolução, os tipos de comunicação que prevalecem: ascendente, descendente, lateral, diagonal, o seu impacto no quotidiano da instituição...)

R: Prevalece uma comunicação descendente, em que pese a existência de vários canais de comunicação ascendente. Existe uma abertura maior que o usual em várias empresas para a manifestação dos empregados nos canais existentes, mas falta uma maior fluidez e institucionalização no fluxo de comunicação em ambos os sentidos.

1. Como a Comunicação Interna se organiza em relação às filiais espalhadas no país?

R: Existe uma participação pequena e restrita das filiais no processo de comunicação interna. Ela acontece apenas em situações muito especificas, ou no acompanhamento de eventos regionais que envolvem os empregados.

1. Quais são os pontos fortes e fracos deste tipo de estrutura da Comunicação Interna?

R: O sistema de comunicação interna existente tem a vantagem principal de concentrar esforços de posicionamento e imagem diante de seus empregados, preservando um padrão consistente e unificado de interlocução com os empregados. Por outro lado, esse sistema perde em agilidade de posicionamento diante dos empregados, em especial no que se refere a situações regionalmente localizadas.

1. Se você pudesse propor uma mudança na Comunicação Interna da CAIXA, qual seria?

R: Ampliar os canais e mecanismos de diálogo com o público interno, ou seja, estabelecer sistemas de comunicação que tenham agilidade de transito de informações nos sentidos ascendente e descendente, capacidade de dar respostas e encaminhamento as manifestações do publico interno e estruturadas dentro de padrões que preserve a unicidade de comunicação.

1. Como você percebe a comunicação descendente na Instituição? Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos? Gostaria de fazer algum tipo de observação?

R: Ela é tradicionalmente coesa, tem como princípio ideal o repasse tempestivo de informações ao publico interno.

1. E como percebe a comunicação ascendente na instituição? Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos? Gostaria de fazer algum tipo de observação?

R: Ela tem crescido gradativamente após a implantação de ferramentas como os espaços de comentários em veículos e, principalmente, através da ouvidoria, que não é tratada como um canal de comunicação interna.

1. Como é feita a tomada de decisão dos vários gestores da Instituição?

R: A decisão é tomada em consonância com as metas e diretrizes estabelecidas pelas instancias superiores, e de acordo com a missão e os valores da empresa.

1. De que forma a missão da instituição é transmitida aos colaboradores

R: Através dos veículos e canais existentes.

1. O conhecimento a respeito da missão da organização, a seu ver, é relevante para a execução do serviço do colaborador?

R: Absolutamente relevante, e deve estar sempre sendo ressaltada nas abordagens de divulgação interna de todas as ações da empresa.

1. A comunicação em uma instituição pode se dá de forma horizontal. Este tipo de comunicação é aquela que flui entre pessoas do mesmo nível hierárquico. É a mais utilizada pelos trabalhadores pois são os contatos que estabelecem com seus colegas de departamento ou diagonal (ocorre em casos particulares, quando não é possível comunicar eficazmente por meio dos canais formalmente definidos na hierarquia e se faz uma comunicação cruzada com a chefia de outra rede hierárquica diferente da que se está inserido). Como você percebe este tipo de circunstância na CAIXA? Quais são os pontos fortes e fracos deste tipo de comunicação para a CAIXA?

R: A comunicação cruzada é tradicionalmente desestimulada na empresa, e não vejo muitas vantagens na sua institucionalização, na medida em que ela pode trazer prejuízos institucionais, gerar retrabalhos e quebra de estratégias setoriais. Certamente ela tem algumas vantagens, mas é de difícil gestão e padronização de procedimentos. A comunicação horizontal é extremamente útil e acontece de forma natural dentro da empresa.

1. Em situações do cotidiano o fluxo de informações atualmente estabelecido, a seu ver, é suficiente para o trabalho dos empregados? Por quê?

R: Os canais existentes permitem o repasse rápido e eficientes de informações de maneira descendente, mas não tem capacidade respiratória para permitir uma ágil percepção de posicionamentos dos empregados, uma vez que não possuem uma fácil capilaridade no sentido ascendente.

1. Qual a sua percepção sobre a ‘satisfação no trabalho’ dos empregados da CAIXA?

R: Ela é tradicionalmente de engajamento e identificação com a empresa, mas é por outro lado dependente de fatores como a lotação do empregado, inclusive com diferenças regionais.

1. Você percebe perfis de funcionários mais satisfeitos que outros? O que impacta nesta satisfação, a seu ver?

R: A lotação do empregado, estilos de gestão da unidade, proximidade maior ou menor do poder decisório, tempo de trabalho na empresa (está havendo um movimento de desmotivação ao passar dos anos). Sinto que nos gestores temos que trabalhar ações para solucionar estes problemas.

1. Considerando a sua percepção como gestor na comunicação interna, gostaria que indicasse o grau de concordância que você possui sobre cada um dos aspectos facilitadores da comunicação listados abaixo, considerando o impacto deles sobre o acesso dos colaboradores à informação na organização. O grau de concordância varia entre 01 (concordo totalmente) e 07 (discordo totalmente).

Apresentei os quadros abaixo ao gestor

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aspectos** | **Graus de concordância** | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter acesso a recursos tecnológicos para o bom desempenho do seu trabalho. |  |  |  |  |  |  | x |
| Objetividade das mensagens. |  |  |  |  |  | x |  |
| Muita informação. |  |  |  |  |  | x |  |
| Pouca informação. | x |  |  |  |  |  |  |
| Pertinência da informação para o desempenho das minhas funções. |  |  |  |  | x |  |  |
| Receber feedback (positivo / negativo) do meu trabalho. |  |  |  |  |  |  | x |
| Oportunidade de dar feedback das mensagens recebidas das hierarquias. |  |  |  |  |  | x |  |
| Periodicidade das reuniões. |  |  |  |  |  | x |  |

1. De forma semelhante à pergunta anterior, gostaríamos que você indicasse, como gestor da comunicação interna, a contribuição de cada um dos meios de comunicação para a informação dos colaboradores sobre a organização. Novamente é necessário avaliar a partir do grau de concordância de 01 (concordo totalmente) e 07 (discordo totalmente). (Escreva um x no quadrado correspondente de cada linha)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Meios de Comunicação** | **Graus de concordância** | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Jornal Interno |  |  |  |  |  |  | x |
| Portifólio |  |  |  |  |  | x |  |
| Email marketing |  |  |  |  | x |  |  |
| Website |  |  |  |  |  | x |  |
| Reuniões |  |  |  |  |  |  | x |
| CI – Circular Interna |  |  |  |  |  |  | x |
| Portal do empregado |  |  |  |  |  |  | x |

Gestor: 2

1. Sua escolaridade: MBA em Marketing
2. Sua idade: 50 anos
3. Sua função/cargo: Gerente Executivo
4. Descreva sua formação - nome dos principais cursos de graduação, pós-graduação ou o que considerar relevante para a atividade exercida na Comunicação Interna.

R: Graduada em Jornalismo pela UnB. . MBA em Marketing pela FGV. Pós-graduação em Mídia e Poder na UnB.

1. Há quanto tempo trabalha na CAIXA: Há 29 anos
2. Como caracteriza a sua história na CAIXA, desde que entrou até hoje? (expectativas iniciais, concretizações, mudanças organizacionais...)?

R: Eu construí uma carreira sólida e tive várias oportunidades para me desenvolver e escolher as áreas onde gostaria de trabalhar e os processos com os quais pretendia lidar. Porém, em 2003, mãe de 2 meninas pequenas (uma de 4 anos e outra 7 meses), resolvi sair da empresa para ter mais tempo para as minhas filhas. Fiquei 12 anos cedida e/ou requisitada, primeiro na Presidência da República, e depois na Empresa Brasil de Comunicação (EBC). Retornei à Caixa em outubro de 2015 para a área de Marketing, onde assumi a Gerência Executiva do Gabinete da Diretora. Três meses depois, assumi a Gerência Executiva da Consultoria (consultores de atendimento) e um ano depois, assumi a Gerência Executiva da GECOM, mais especificamente do Jornal da Caixa e comunicação interna. Há cerca de 1 ano venho coordenando também o endomarketing.

1. Há quanto tempo trabalha no setor de Comunicação Interna? 1 anos e 6 meses
2. Qual a sua percepção sobre a comunicação interna da CAIXA? (eventual evolução, os tipos de comunicação que prevalecem: ascendente, descendente, lateral, diagonal, o seu impacto no quotidiano da instituição...)

R: A comunicação institucional ainda se dá de forma descendente, isso é, da matriz para as pontas, da alta direção para os empregados, ou do gestor da unidade para o público-alvo da ação. Porém, o jornal interno permite comentários e, por meio deles, é possível perceber a repercussão dos assuntos entre o público interno e analisar, inclusive, seu impacto, de acordo com o perfil do receptor – se da rede, da unidade meio ou da matriz. Os comentários são moderados, mas não censurados. Os comentários excluídos são aqueles ofensivos ou com viés político. Os demais, que demonstram a opinião do empregado, seja ela qual for, são publicados. Não há, porém, fórum específico para discussão ou algum tipo de rede social, em que o próprio empregado pode postar notícia ou opinião, tão somente os comentários do jornal. Diante desse cenário, torna-se cada vez mais importante aproximar a notícia, a ação, o serviço ou a campanha que se está divulgando da realidade do empregado, sob pena de ela não surtir o efeito desejado – comunicar, esclarecer e engajar - ou, pior, passar despercebida. Por isso, é importante estar atento, complementar as mensagens, quando necessário, e realizar correções rapidamente (mudar a campanha, trocar a peça, explorar melhor o tema ou algum item que não ficou claro). Também é necessário utilizar de forma complementar todos os canais internos disponíveis, para ampliar o poder dessa comunicação – comunicação integrada -, inclusive ações presenciais, com a participação da liderança da empresa, atores fundamentais para dar credibilidade ao que se está dizendo ou praticando.

1. Como a Comunicação Interna se organiza em relação às filiais espalhadas no país?

R: As filiais são tratadas da mesma forma que todas as unidades. A comunicação é padrão. Porém, quando a mensagem é direcionada a um determinado público-alvo, trabalhamos com orientações, peças e banco de dados específicos. Lançamos mão da comunicação segmentada. Algumas filiais da Caixa, como por exemplo, as de Pessoas (GIPES), podem inclusive se comunicar com os empregados sob sua jurisdição. Apenas as Diretorias de Marketing e de Pessoas podem falar diretamente com todos os empregados, enviando mensagens para suas caixas postais. As outras unidades da empresa podem apenas enviar mensagens para todas as unidades, e não para todos os empregados.

1. Quais são os pontos fortes e fracos deste tipo de estrutura da Comunicação Interna?

R: Fortes: unicidade do discurso, padrão da linguagem, porta-vozes preparados. Fracos: em certos casos se distância da realidade do empregado, falta uma comunicação lateral, isso é, entre os próprios empregados.

1. Se você pudesse propor uma mudança na Comunicação Interna da CAIXA, qual seria?

R: Faria primeiro uma pesquisa para entender melhor o que os empregados da rede (60% da empresa) gostariam de ver na pauta diária da empresa, por meio dos jornais e das campanhas; atuaria em cima de um planejamento de comunicação e marketing, com prioridade para os principais temas; investiria em uma equipe maior para poder entrevistar e aprofundar as pautas; e repensaria a intranet, dando mais espaço e destaque para notícias e promovendo espaços de interação.

1. Como é feita a tomada de decisão dos vários gestores da Instituição? Não tenho como responder.

R: É muito abrangente.

1. De que forma a missão da instituição é transmitida aos colaboradores?

R: Por meio da divulgação do plano estratégico da empresa, com apoio de material off-line (mapa afixado nas paredes de todas as unidades; folder distribuído a todos os empregados e cartilha para os gestores) e online (publicação da missão na internet; publicação do plano estratégico na intranet; mapa navegável; vídeos explicativos); campanha voltada para os empregado, explorando todos os canais internos de comunicação; e sua correlação com todos os assuntos que são divulgados.

1. O conhecimento a respeito da missão da organização, a seu ver, é relevante para a execução do serviço do colaborador?

R: Sim, pois é essência do que fazemos, assim como a visão é o norte de onde queremos chegar.

1. Como você percebe a comunicação ascendente (de baixo pra cima) na instituição? Quais são seus pontos fortes?

R: E os pontos fracos? Gostaria de fazer algum tipo de observação? É fundamental para qualquer gestor e gestão ouvir o empregado, pois são as pessoas que lidam com os problemas e as situações diárias, junto ao cliente ou sendo responsáveis pelos processos, que podem mostrar erros e apontar possíveis soluções. A Caixa possui equipes altamente qualificadas e comprometidas com o que fazem. E está cada vez mais aberta para ouvir o seu público interno. Em 2017, a empresa lançou o Caixa de Ideias, programa que permitiu a sugestão de melhoria de processos ou novos serviços com foco em aumento da eficiência e rentabilidade. Também trabalha há 4 anos a questão da inovação por meio do CaixaLab, e em 2018, o Conecta Caixa, programas que visam estimular os empregados a pensar no novo e fora da caixinha. Há um ano vem desenvolvendo o seu programa de Transformação Digital, programa esse que está mudando a forma de trabalho e relacionamento entre áreas e internamente nas equipes, ao propor o método ágil, a construção conjunta por equipes multidisciplinares, a possibilidade de testes e erros. Todos esses movimentos vêm aproximando empregados e gestores, tornando todos elementos fundamentais para manter a vitalidade e a sobrevivência da Caixa no mercado financeiro. A empresa precisa se reinventar, tornar-se mais eficiente e mais competitiva. Vale salientar que a área de pessoas também tem cobrado muito que os gestores estejam mais próximos de suas equipes, por meio das avaliações de desempenho e resultado (o gestor também é avaliado pelo seu time). Todo o feedback gerado por meio dessas interações é benéfico e contribui para que a comunicação flua.

1. A comunicação em uma instituição pode se dá de forma horizontal. Este tipo de comunicação é aquela que flui entre pessoas do mesmo nível hierárquico. É a mais utilizada pelos trabalhadores, pois são os contatos que estabelecem com seus colegas de departamento ou diagonal (ocorre em casos particulares, quando não é possível comunicar eficazmente por meio dos canais formalmente definidos na hierarquia e se faz uma comunicação cruzada com a chefia de outra rede hierárquica diferente da que se está inserido). Como você percebe este tipo de circunstância na CAIXA? Quais são os pontos fortes e fracos deste tipo de comunicação para a CAIXA?

R: Percebo que cada vez mais a comunicação no dia a dia não tem mais tais características fixas. Elas se intercalam, se conectam, se complementam. O técnico que participa de um Grupo de Trabalho, por exemplo, está representando a área (empoderado) e pode ali se relacionar com pessoas de nível hierárquico mais alto, e participar de uma discussão de igual para igual a esse superior. A demonstração do conhecimento, a postura e o comprometimento do empregado são fatores-chave para seu sucesso nessa comunicação cruzada. A comunicação horizontal é sim a que mais acontece, até porque há uma legitimação dos porta-vozes, por estarem no mesmo nível da hierarquia. Mas, em se falando do marketing, os empregados técnicos são as pessoas que lidam diariamente com as demandas e são eles, na maioria das vezes, responsáveis por defender as soluções propostas e apresenta-las aos diferentes clientes (áreas gestoras da Matriz), muitos deles gestores.   
Não podemos esquecer, também, que a tecnologia, como o uso do whatsapp , por exemplo, permite uma comunicação em rede que extrapola os canais oficiais ou níveis hierárquicos. A rede colaborativa - composta por pessoas em diferentes locais, mas com objetivos semelhantes - ajuda a colocar em pé projetos e a estruturar processos a uma velocidade maior que o da burocracia que reina nos departamentos. Essa nova forma de trabalho tem ditado o ritmo dos trabalhos ultimamente e vem se incorporando a várias das ações desenvolvidas pela Caixa, muitas delas com a participação ativa do Marketing. Não necessariamente as pessoas envolvidas foram designadas por seus gestores. Ao contrário.

1. Em situações do cotidiano o fluxo de informações atualmente estabelecido, a seu ver, é suficiente para o trabalho dos empregados? Por quê?

R: A Caixa é uma empresa muito particular. Ela lida com uma gama enorme de produtos, serviços, programas e projetos, e não vejo como é possível que todos ganhem a mesma relevância, ou seja, comunicados a todo mundo. Por isso, é preciso fazer algum tipo de seleção – o que reflete no dia a dia da maioria dos empregados. As informações operacionais não são de responsabilidade da comunicação interna. Essas cabem aos gestores dos processos e produtos que contam, além da comunicação direta com suas redes, com a possibilidade de blogs temáticos e portais específicos. As ações educacionais ficam a cargo da Universidade Caixa, que possui um portal e comunicações específicas sobre suas atividades. Cabe à comunicação interna comunicar a estratégia da empresa e envolver o empregado na sua execução; ser a porta-voz da alta gestão; divulgar, comunicar e engajar os empregados nos principais programas e projetos em andamento; explicar mudanças ou lançamentos de produtos ou serviços relevantes para a atuação da Caixa; e atuar com a área de pessoas para que todos conheçam as principais políticas da empresa, direitos, deveres e benefícios voltados para os empregados, entre outros. Esse é um desafio enorme, pois, primeiro, é preciso comunicar aquilo que o empregado tem interesse; com o público-alvo correto; e pelos canais corretos. Não adianta falar em comunicação interna se o empregado da agência, por exemplo, cobrado por metas e sobrecarregado de trabalho, não tem tempo de entrar na intranet e se informar sobre o que acontece na empresa. Ou que seu gestor/líder não dedique algum tempo na semana para alinhar as expectativas e difundir a estratégia com sua equipe. É preciso que o empregado queira, que o gestor atue e que a empresa estimule tais interações com conteúdos e entre as pessoas.

1. Quais as principais ações de comunicação interna que têm sido executadas atualmente? Nomeie as três primordiais, a seu ver e explique porque elas são primordiais.

R: 1- Calendário de Saúde – cada mês do ano é associado a uma ação, que tem relação com um programa desenvolvido pela empresa para o empregado e para apoiá-lo em um momento difícil (Anti-Tabagismo, Doação de Sangue, Depressão, Vacinação etc). As peças são elaboradas para fazer o empregado pensar sobre o assunto e difundir esse benefício ofertado.

2- Divulgação do Plano Estratégico – Está em andamento uma campanha estimulando que todos os empregados conheçam o Plano estratégico da Caixa que traz a missão, visão e objetivos da empresa para os próximos anos. Ele norteia a atuação de todas as unidades e de todo o corpo funcional.

3- Endomarketing #TamoJunto e campanha de incentivo 9Bi+ - Essa é a campanha que foi iniciada em maio, ainda sem esse mote, quando a atual gestão começou a explicitar os pilares que nortearão a atuação da empresa até dezembro de 2018, e com o lançamento da campanha de incentivo, que envolve toda a empresa – rede, filial e matriz – para o alcance dos resultados esperados. Ganhou força em junho, e agora em julho, com a presença do presidente, vice-presidente e diretores em todas as Superintendências Regionais pelo Brasil, aproximando a alta gestão dos empregados da ponta/rede e das filiais, e levando a estratégia à realidade local. As ações definidas para execução do plano ganham agora forma e estão sendo embaladas por uma campanha que ganha força na semana de 9 de julho, e que desenvolverá ao longo de todo o segundo semestre.

1. Qual a sua percepção sobre a ‘satisfação no trabalho’ dos empregados da CAIXA?

R: As conjunturas política e econômica afetam muito esta avaliação. A manutenção da empresa está em jogo, quiçá a manutenção dos atuais benefícios. O mercado bancário e financeiro está altamente competitivo, com a presença de novos entrantes. A cobrança por resultados e eficiência é maior. A tecnologia e novas formas de trabalho vêm exigindo novos conhecimentos e novas habilidades. As pessoas precisam se reinventar, e nem todos estão preparados para isso. Trabalhar na Caixa ainda é um privilégio. Acredito que as pessoas ainda se sentem satisfeitas por trabalhar numa empresa como a Caixa, porém a influência de todos esses fatores elencados acima traz uma intranquilidade, revestida em desânimo (por não saber o que o futuro reserva), que influenciam a “satisfação no trabalho”.

1. Você percebe perfis de funcionários mais satisfeitos que outros? O que impacta nesta satisfação, a seu ver?

R: Sim, como em qualquer empresa. Estímulos, pessoais e profissionais, ligados aos objetivos e momentos de vida.

1. Que ações de motivação dos empregados foram ou são RIAS.﷽﷽﷽﷽﷽S perto na socializaçdO,L POIS PODE DIRIGIR A RESPOSTA E Nos presentes num guiparticipam muito de perto na socializaçdrealizadas pelo setor de Comunicação Interna?

R: A comunicação interna é um meio em si. Se o clima organizacional está ruim, não cabe somente a ela a responsabilidade de melhoria. A alta gestão, com transparência e proximidade de seus empregados; os gestores, mais abertos e parceiros de suas equipes; e a empresa, com programas que estimulem a meritocracia, oportunidades iguais, possibilidade de ascensão e valorização dos seus empregados, além de programas de convivência, tem fator preponderante. Hoje, diria, a manutenção de direitos (como Saúde Caixa, por exemplo) seria um bom sinal para o empregado. A comunicação interna atua para estimular a participação em campanhas comemorativas – aniversário da empresa, dia da mulher, ia das mães, dia dos pais e celebração/congraçamento de final de ano -, além de atividades que promovam a saúde e o bem estar, como o Caixa nas Ruas, além de sorteio de ingressos para atividades culturais e esportivas.

1. Como é feita a gestão de conflitos nesta instituição?

R: Por meio da atuação dos gestores e líderes de equipe. Por meio de mensagens transparentes e esclarecedoras.

1. Que mecanismos considera mais eficazes para comunicar com os colaboradores?

R: Atualmente dispomos de jornal interno, e-mail marketing, vídeos, protetor de tela do computador e mensagens em sistemas acessados pelos empregados, além do envio de SMS em casos bem específicos. Também são realizados eventos presenciais e com transmissão via streaming. O desenvolvimento de um app de comunicação interna e do canal Whatsapp para comunicações pontuais seria uma grande evolução. Há que se estudar também a existência de uma rede social interna, mesmo tendo em vista que poucas instituições brasileiras do porte da Caixa possuírem uma. Mas nada substitui a comunicação do gestor/líder com sua equipe, cuja possibilidade de arguições e esclarecimentos instantâneos dão maior credibilidade à mensagem a ser passada, tornando esse o canal talvez o mais eficaz.

1. Considerando a sua percepção como gestor na comunicação interna, gostaria que indicasse o grau de concordância que você possui sobre cada um dos aspectos facilitadores da comunicação listados abaixo, considerando o impacto deles sobre o acesso dos colaboradores à informação na organização. O grau de concordância varia entre 01 (concordo totalmente) e 07 (discordo totalmente).

Apresentei os quadros abaixo ao gestor

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aspectos** | **Graus de concordância** | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter acesso a recursos tecnológicos para o bom desempenho do seu trabalho. | x |  |  |  |  |  |  |
| Objetividade das mensagens. |  |  | x |  |  |  |  |
| Muita informação. |  |  |  |  | x |  |  |
| Pouca informação. |  | x |  |  |  |  |  |
| Pertinência da informação para o desempenho das minhas funções. | x |  |  |  |  |  |  |
| Receber feedback (positivo / negativo) do meu trabalho. | x |  |  |  |  |  |  |
| Oportunidade de dar feedback das mensagens recebidas das hierarquias. | x |  |  |  |  |  |  |
| Periodicidade das reuniões. |  | x |  |  |  |  |  |

1. De forma semelhante à pergunta anterior, gostaríamos que você indicasse, como gestor da comunicação interna, a contribuição de cada um dos meios de comunicação para a informação dos colaboradores sobre a organização. Novamente é necessário avaliar a partir do grau de concordância de 01 (concordo totalmente) e 07 (discordo totalmente). (Escreva um x no quadrado correspondente de cada linha).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Meios de Comunicação** | **Graus de concordância** | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Jornal Interno | x |  |  |  |  |  |  |
| Portifólio | x |  |  |  |  |  |  |
| Email marketing |  | x |  |  |  |  |  |
| Website | x |  |  |  |  |  |  |
| Reuniões | x |  |  |  |  |  |  |
| CI – Circular Interna | x |  |  |  |  |  |  |
| Portal do empregado | x |  |  |  |  |  |  |

Gestor: 3

1. Qual seu grau de escolaridade? Pós-Graduação
2. Qual sua idade? 52 anos
3. Sua função/cargo: Gerente Executiva
4. Descreva sua formação - nome dos principais cursos de graduação, pós-graduação ou o que considerar relevante para a atividade exercida na Comunicação Interna.

R: Formada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda e pós-graduada em Gestão de Comunicação Institucional.

1. Tempo trabalha na CAIXA: 28 anos
2. Como caracteriza a sua história na CAIXA, desde que entrou até hoje? (expectativas iniciais, concretizações, mudanças organizacionais...)?

R: Entrei na CAIXA em 1989, e foi trabalhar na unidade de Comunicação, tendo sido uma grande realização, pois era a minha expectativa inicial, visto que iria atuar em área compatível com a minha formação apesar de estar trabalhando em um Banco.

A área passou por diversas mudanças organizacionais durante todos esses anos, ampliando significativamente seu campo de atuação e consequentemente ampliando bastante seu quadro de funcionários.

Durante esses anos trabalhei em várias atividades e em diferentes frentes de atuação da comunicação da empresa, a saber:

* Análise e emissão de pareceres sobre propostas de patrocínio de eventos e de mídia;
* Contratação de mídia mercadológica, institucional e legal;
* Criação de anúncios;
* Solicitação, avaliação, contratação e acompanhamento de campanhas de publicidade, endomarketing e eventos;
* Acompanhamento de desenvolvimento de marcas e padrões de identidade corporativa;
* Solicitação, avaliação, contratação e acompanhamento de desenvolvimento de aplicativos, sites etc.

1. Há quanto tempo trabalha no setor de Comunicação Interna? 12 anos
2. Qual a sua percepção sobre a comunicação interna da CAIXA? (eventual evolução, os tipos de comunicação que prevalecem: ascendente, descendente, lateral, diagonal, o seu impacto no quotidiano da instituição...)

R: A comunicação interna da CAIXA, acompanha o mercado em relação aos recursos disponíveis, por exemplo, hoje estamos testando o WhatsApp Corporativo.

Contudo, por se tratar de empresa pública, a comunicação da CAIXA está sempre subjugada aos interesses políticos que por diversos momentos modificam os processos com ingerências.

Ou seja, por mais qualificada que seja a equipe técnica e focada em métodos adotados pelo mercado, as ações são definidas por interesses pessoais e políticos da alta administração da empresa.

Cabendo à equipe técnica apenas a missão de amenizar os impactos negativos de tais ações no dia-a-dia da empresa.

1. Como a Comunicação Interna se organiza em relação às filiais espalhadas no país?

R: A Caixa tem filiais espalhadas por todo o país, com a atribuição de planejar, coordenar e avaliar, em nível regional as ações de comunicação e marketing; administrar projetos, programas e documentos da memória institucional; guardar, conservar e expor os acervos da empresa e administrar os Espaços Culturais.

No caso da comunicação interna, especialmente das matérias do Jornal on-line, as filiais acessam a plataforma de publicação de notícias e incluem os conteúdos noticiosos locais;

No caso de eventos realizados fora da cidade onde se localiza a matriz, os representantes das filiais dão suporte, ajudando na montagem e acompanhamento dos eventos, inclusive em alguns casos atuando como mestres de cerimônia.

1. Quais são os pontos fortes e fracos deste tipo de estrutura da Comunicação Interna?

R: As filiais agregam maior capilaridade na atuação da empresa e regionalismo na cobertura de conteúdos locais.

Por outro lado, por terem gestores locais (os Superintendentes Regionais) com interesses pessoais e políticos muito específicos, muitas vezes essas estratégias de comunicação ficam desalinhadas às estratégias da Matriz.

1. Se você pudesse propor uma mudança na Comunicação Interna da CAIXA, qual seria?

R: Proporia uma modificação organizacional a fim de reduzir os impactos da ingerência política nas ações e planejamentos da Comunicação Interna.

Criando mecanismos e travas na possibilidade de interferências políticas.

1. Como é feita a tomada de decisão dos vários gestores da Instituição?

R: Como mencionei anteriormente, a empresa não tem tradição em seguir planejamentos e, assim, muitas ações, são realizadas sem prazos adequados para a elaboração e sem diretrizes claras, visto que a maior parte dos gestores da empresa ocupam suas funções por indicação política e com objetivo de auto promoção e manutenção do *status quo.*

1. De que forma a missão da instituição é transmitida aos colaboradores

R: A área de comunicação interna geralmente divulga o Planejamento Estratégico da Empresa, entretanto o alinhamento do corpo funcional às diretrizes desse documento ficam prejudicadas em função das ingerências sofridas pela empresa.

1. Como você percebe a comunicação descendente (de cima para baixo) na Instituição? Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos? Gostaria de fazer algum tipo de observação?

R: Conforme disse anteriormente, percebo muita ingerência política, e vaidades pessoais da alta administração da empresa, que impactam negativamente na adequação das atividades aos padrões de mercado.

1. Como você percebe a comunicação ascendente (de baixo pra cima) na instituição? Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos? Gostaria de fazer algum tipo de observação?

R: A comunicação ascendente praticamente não existe na empresa, apenas nos comentários do Jornal Eletrônico, os quais não passam de desabafo que não impacta em qualquer mudança.

1. A comunicação em uma instituição pode se dá de forma horizontal. Este tipo de comunicação é aquela que flui entre pessoas do mesmo nível hierárquico. É a mais utilizada pelos trabalhadores pois são os contatos que estabelecem com seus colegas de departamento ou diagonal (ocorre em casos particulares, quando não é possível comunicar eficazmente por meio dos canais formalmente definidos na hierarquia e se faz uma comunicação cruzada com a chefia de outra rede hierárquica diferente da que se está inserido). Como você percebe este tipo de circunstância na CAIXA? Quais são os pontos fortes e fracos deste tipo de comunicação para a CAIXA?

R: Considero ser esse modelo de comunicação que faz com que a empresa sobreviva, visto que é o nível intermediário de empregado que faz com que a CAIXA realize os seus negócios e sobreviva as adversidades provocadas pelas ingerências políticas.

1. Em situações do cotidiano o fluxo de informações atualmente estabelecido, a seu ver, é suficiente para o trabalho dos empregados? Por quê?

R: Considero o fluxo de informações excessivo, o que muitas vezes prejudica maior clareza das informações relevantes.

Ou seja, comunica-se muita coisa desnecessária e o que é realmente importante fica perdido no meio da onda de informação.

1. Qual a sua percepção sobre a ‘satisfação no trabalho’ dos empregados da CAIXA?

R: O empregado da CAIXA tem orgulho de trabalhar em uma empresa que tem um lado social forte, entretanto não se orgulha de trabalhar em Banco, visto que os bancos no Brasil têm forte atuação financeira especulativa.

1. Você percebe perfis de funcionários mais satisfeitos que outros? O que impacta nesta satisfação, a seu ver?

R: Quanto mais afastados da percepção do uso político da empresa, mais felizes serão os funcionários.

1. Que ações de motivação dos empregados foram ou são RIAS.﷽﷽﷽﷽﷽S perto na socializaçdO,L POIS PODE DIRIGIR A RESPOSTA E Nos presentes num guiparticipam muito de perto na socializaçdrealizadas pelo setor de Comunicação Interna?

R: Ações de Marketing de incentivo e ações de comunicação com conteúdo lúdico.

1. Como é feita a gestão de conflitos nesta instituição?

R: Cada gestor atua junto aos seus funcionários conforme suas orientações pessoais.

1. Considerando a sua percepção como gestor na comunicação interna, gostaria que indicasse o grau de concordância que você possui sobre cada um dos aspectos facilitadores da comunicação listados abaixo, considerando o impacto deles sobre o acesso dos colaboradores à informação na organização. O grau de concordância varia entre 01 (concordo totalmente) e 07 (discordo totalmente).

Apresentei os quadros abaixo ao gestor

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aspectos** | **Graus de concordância** | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter acesso a recursos tecnológicos para o bom desempenho do seu trabalho. |  | x |  |  |  |  |  |
| Objetividade das mensagens. |  |  | x |  |  |  |  |
| Muita informação. | x |  |  |  |  |  |  |
| Pouca informação. |  |  |  |  |  |  | x |
| Pertinência da informação para o desempenho das minhas funções. |  |  |  | x |  |  |  |
| Receber feedback (positivo / negativo) do meu trabalho. |  |  |  | x |  |  |  |
| Oportunidade de dar feedback das mensagens recebidas das hierarquias. |  |  |  |  |  | x |  |
| Periodicidade das reuniões. |  |  | x |  |  |  |  |

1. De forma semelhante à pergunta anterior, gostaríamos que você indicasse, como gestor da comunicação interna, a contribuição de cada um dos meios de comunicação para a informação dos colaboradores sobre a organização. Novamente é necessário avaliar a partir do grau de concordância de 01 (concordo totalmente) e 07 (discordo totalmente). (Escreva um x no quadrado correspondente de cada linha)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Meios de Comunicação** | **Graus de concordância** | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Jornal Interno |  |  | x |  |  |  |  |
| Portifólio |  | x |  |  |  |  |  |
| Email marketing |  |  | x |  |  |  |  |
| Website |  |  | x |  |  |  |  |
| Reuniões |  |  |  |  | x |  |  |
| CI – Circular Interna |  |  |  | x |  |  |  |
| Portal do empregado |  |  |  | x |  |  |  |

Gestor: 4

1. Grau de escolaridade: MBA
2. Idade: 50 anos
3. Sua função/cargo: Gerente Executivo
4. Qual sua formação - nome dos principais cursos de graduação, pós-graduação ou o que considerar relevante para a atividade exercida na Comunicação Interna.

R: Graduação em Direito, extensão em gestão empresarial, Pós-graduação em Gestão Estratégica e Qualidade e MBA em Marketing

1. Há quanto tempo trabalha na CAIXA: 29 anos
2. Como caracteriza a sua história na CAIXA, desde que entrou até hoje? (expectativas iniciais, concretizações, mudanças organizacionais...)?

R: Entrei na CAIXA em 1989 em agência, hoje extinta, trabalhei por 12 anos em agência, chegando até a Gerente de Relacionamento, fui para Filial e posteriormente para a Matriz. Estou no marketing há 8 anos, e nesses 29 anos passei por reestruturações, mudanças, mas acho que tudo isso faz parte da vida profissional e pessoal, posso dizer que gosto muito do que faço e me sinto realizado profissionalmente.

1. Há quanto tempo trabalha no setor de Comunicação Interna: 8 anos
2. Qual a sua percepção sobre a comunicação interna da CAIXA? (eventual evolução, os tipos de comunicação que prevalecem: ascendente, descendente, lateral, diagonal, o seu impacto no quotidiano da instituição...)

R: Acredito que diferentemente de outras empresas que conheço a comunicação interna na CAIXA é mais ativa, sendo que as demandas normalmente são oriundas de unidades externas e algumas do próprio marketing. A comunicação não foge muito aos padrões de peças e ferramentas utilizadas no mercado, tendo atualmente uma maior ênfase no digital, com campanhas mais digitais do que há alguns anos atrás onde se trabalhava muito com peças físicas.

1. Como a Comunicação Interna se organiza em relação às filiais espalhadas no país?

R: A Comunicação Interna não tem prevalência direta em relação às filiais de comunicação, que estão hierarquicamente vinculadas à outra unidade, mas são utilizadas quando necessário para divulgação das campanhas, acompanhamento de viagens, premiações, entre outros, sempre que for demandada pela comunicação interna, mediante autorização do gestor, ela participa e apoia as ações institucionais.

1. Quais são os pontos fortes e fracos deste tipo de estrutura da Comunicação Interna?

R: Dentre os pontos fortes destaco que por fazer parte de outra unidade, possuem uma visão mais ampla do marketing da CAIXA e o ponto fraco é que não sendo vinculado diretamente não temos ascendência, o que pode dificultar um pouco a comunicação, mas não chega a ser um problema incontornável.

1. Se você pudesse propor uma mudança na Comunicação Interna da CAIXA, qual seria?

R: Maior autonomia para decidir conforme o plano de marketing, sem influências de outras unidades em algumas decisões, podendo desta forma ter uma maior autonomia para decidir o que ou não comunicar.

1. Como é feita a tomada de decisão dos vários gestores da Instituição?

R: A tomada de decisão passa por várias esferas, mas basicamente é tomada pelos Gerentes Nacionais, Superintendentes, Diretores e Vice-Presidentes, conforme regime de alçadas, sendo que para valores expressivos é necessário voto para o Conselho Diretor.

1. Como você acredita que a missão da instituição é transmitida aos colaboradores

R: Acredito que de forma clara, sendo que os valores foram escolhidos por votação pelos empregados.

1. O conhecimento a respeito da missão da organização, a seu ver, é relevante para a execução do serviço do colaborador?

R: Sim, a missão é a essência resumida da empresa, é essencial que norteie o trabalho dos colaboradores.

1. Como você percebe a comunicação descendente (de cima para baixo) na Instituição? Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos? Gostaria de fazer algum tipo de observação?

R: A comunicação descendente se mostra algumas vezes efetiva e em outras se mostra confusa, visto que muitas vezes a ação perpassa várias unidades e fica difícil administrar os anseios e vontades dos diferentes gestores.

1. Como você percebe a comunicação ascendente (de baixo pra cima) na instituição? Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos? Gostaria de fazer algum tipo de observação?

R: A comunicação ascendente muitas vezes é prejudicada pela falta de um canal específico, tendo muitas vezes que se recorrer aos gestores para repassar algo à esfera superior.No caso específico do marketing, o acesso aos gestores é facilitado pelo contato diário e proximidade.

1. A comunicação em uma instituição pode se dá de forma horizontal. Este tipo de comunicação é aquela que flui entre pessoas do mesmo nível hierárquico. É a mais utilizada pelos trabalhadores, pois são os contatos que estabelecem com seus colegas de departamento. Ou diagonal (ocorre em casos particulares, quando não é possível comunicar eficazmente por meio dos canais formalmente definidos na hierarquia e se faz uma comunicação cruzada com a chefia de outra rede hierárquica diferente da que se está inserido). Como você percebe este tipo de circunstância na CAIXA? Quais são os pontos fortes e fracos deste tipo de comunicação para a CAIXA?

R: A comunicação horizontal flui de forma até certo ponto tranquila, mas temos que ter cuidado com informações inverídicas que muitas vezes são transmitidas como verdadeiras, isso se dá muito pelo tamanho da instituição e a quantidade de empregados.

1. Em situações do cotidiano o fluxo de informações atualmente estabelecido, a seu ver, é suficiente para o trabalho dos empregados? Por quê?

R: Em algumas situações é suficiente, sendo que em outras situações não é suficiente, isso depende muito da complexidade da ação, campanha, do valor envolvido, do patrocínio interno, entre outras coisas, ou seja, varia de acordo com o porte da ação.

1. Quais as principais ações de comunicação interna que têm sido executadas atualmente? Nomeie as três primordiais, a seu ver e explique porque elas são primordiais.

R: Campanhas de incentivo – incentivos dados às unidades e empregados para o cumprimento das metas estabelecidas, sendo que influencia diretamente no resultado da CAIXA.Divulgação do Plano Estratégico – colocar todos os empregados cientes da visão, missão, estratégia da empresa.Fique Bem CAIXA – programa para os empregados, buscando incentivar a saúde física, mental, psicológica.

1. Qual a sua percepção sobre a ‘satisfação no trabalho’ dos empregados da CAIXA?

R: Acredito que a maioria gosta muito da empresa, e se decepciona muitas vezes com os mandatários.

1. Você percebe perfis de funcionários mais satisfeitos que outros? O que impacta nesta satisfação, a seu ver?

R: Percebo e acredito que o que mais impacta na insatisfação é o salário e muitas vezes as oportunidades perdidas, que muitas vezes ocorre por questões estranhas ao desempenho.

1. Que ações de motivação dos empregados foram ou são RIAS.﷽﷽﷽﷽﷽S perto na socializaçdO,L POIS PODE DIRIGIR A RESPOSTA E Nos presentes num guiparticipam muito de perto na socializaçdrealizadas pelo setor de Comunicação Interna?

R: Campanhas de incentivo; CAIXA na Ruas; comemorações do dia das mães, pais, mulher; 16 dias de ativismo, entre outras.

1. Como você percebe que é feita a gestão de conflitos na CAIXA?

R: A maioria das vezes o problema é resolvido entre as partes sem necessidade de intervenção, outras vezes é necessário a intervenção dos gestores para solucionar os problemas, sendo sempre baseado nos normativos vigentes.

1. Que mecanismos considera mais eficazes para comunicar com os colaboradores?

R: Inicialmente a palavra do gestor imediato, e peças de comunicação como e-mail mkt, Jornal da Caixa, intranet, pop-ups, canais digitais como o whats corporativo da CAIXA.

1. Considerando a sua percepção como gestor na comunicação interna, gostaria que indicasse o grau de concordância que você possui sobre cada um dos aspectos facilitadores da comunicação listados abaixo, considerando o impacto deles sobre o acesso dos colaboradores à informação na organização. O grau de concordância varia entre 01 (concordo totalmente) e 07 (discordo totalmente).

Apresentei ao gestor o quadro abaixo.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aspectos** | **Graus de concordância** | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter acesso a recursos tecnológicos para o bom desempenho do seu trabalho. |  |  |  |  |  |  | x |
| Objetividade das mensagens. |  |  |  |  |  | x |  |
| Muita informação. |  |  | x |  |  |  |  |
| Pouca informação. |  |  | x |  |  |  |  |
| Pertinência da informação para o desempenho das minhas funções. |  |  |  |  |  |  | x |
| Receber feedback (positivo / negativo) do meu trabalho. |  |  |  |  |  | x |  |
| Oportunidade de dar feedback das mensagens recebidas das hierarquias. |  |  |  |  |  | x |  |
| Periodicidade das reuniões. |  |  |  |  | x |  |  |

1. De forma semelhante à pergunta anterior, gostaríamos que você indicasse, como gestor da comunicação interna, a contribuição de cada um dos meios de comunicação para a informação dos colaboradores sobre a organização. Novamente é necessário avaliar a partir do grau de concordância de 01 (concordo totalmente) e 07 (discordo totalmente). (Escreva um x no quadrado correspondente de cada linha).

Apresentei ao gestor o quadro abaixo.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Meios de Comunicação** | **Graus de concordância** | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Jornal Interno |  |  |  |  |  | x |  |
| Portfólio |  |  |  |  |  | x |  |
| Email marketing |  |  |  |  | x |  |  |
| Website |  |  |  |  | x |  |  |
| Reuniões |  |  | x |  |  |  |  |
| CI – Circular Interna |  |  |  |  |  | x |  |
| Portal do empregado |  |  |  |  | x |  |  |

1. O diagnóstico foi realizado a partir de uma avaliação sistemática do ambiente interno, foram apontados os pontos fortes e fracos da empresa, do ponto de vista de seu ambiente interno e do ponto de vista de sua cultura organizacional. [↑](#footnote-ref-2)