



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

LAURA MARIA DORNELES GODOI

**A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO  
INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS NO  
CONTEXTO CONTEMPORÂNEO BRASILEIRO**

Brasília – DF

2024

LAURA MARIA DORNELES GODOI

**A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO  
INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS NO  
CONTEXTO CONTEMPORÂNEO BRASILEIRO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Jorge Luis Triana Riveros

Brasília – DF

2024

**LAURA MARIA DORNELES GODOI**

**A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO  
INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS NO  
CONTEXTO CONTEMPORÂNEO BRASILEIRO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Laura Maria Dorneles Godoi**

PhD. Jorge Luis Triana Riveros  
Professor-Orientador

Prof., Olinda Maria G. Lesses,  
Professor-Examinador

Prof., Amanda B. Souza  
Professor-Examinador

Brasília, 10 de setembro de 2024

## RESUMO

Com o objetivo de compreender o modo com que a comunicação interpessoal contribui para alcançar o engajamento dos colaboradores pelos objetivos organizacionais, especificamente, nas instituições bancárias, o presente estudo expõe o contexto organizacional vigente prima pela valorização das habilidades intelectuais e físicas de cada participante de uma equipe. Ele possibilita uma alternância de liderança de acordo com a exigência da situação apresentada. Partindo deste contexto e das definições de comunicação interpessoal como possibilidade de compartilhamento e troca de ideias e sentimentos, este estudo utiliza o conceito de liderança como a necessidade de criar e incentivar a sensação de pertencimentos nos colaboradores. Este pertencimento e valorização das habilidades e ideias estimularia o sujeito conforme teorias psicológicas sobre motivação com foco no ambiente de trabalho. Deste modo, o modelo gerencial contingencial vigora atualmente devido à flexibilidade e participação de todos nas decisões que o referido modo de gestão permite. Além disso, considerando que as instituições bancárias participam de um ecossistema que é o sistema financeiro, esta comunicação interpessoal também é importante para interação com os agentes do setor em que a organização está inserida. Sendo assim, comprova-se através do exemplo dos bancos perante ao sistema financeiro, a necessidade desta interação com a equipe e com os outros agentes que compõem o setor. Considerando a metodologia de revisão bibliográfica exploratória, tendo como resultado o arcabouço teórico de artigos e obras relativos ao tema, conclui-se que o contexto atual exige tanto do ângulo da gestão organizacional quanto das teorias psicológicas atuais uma relação horizontal e participativa de todos os colaboradores. Neste contexto, a comunicação interpessoal é fundamental para a concretização dos objetivos das empresas. Deste modo, conclui-se que a comunicação interpessoal permite a manifestação individual e coletiva, sendo essencial para uma gestão participativa, impactando positivamente na motivação e nos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação interpessoal; interação organizacional; bancos e sistema financeiro.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	05
1.1	Contextualização .....	05
1.2	Formulação do problema.....	07
1.3	Objetivo geral.....	08
1.4	Objetivos específicos.....	08
1.5	Justificativa.....	08
2.	REVISÃO TEÓRICA .....	10
2.1	Comunicação para estratégia de motivação .....	10
2.1.1	O contexto atual, a comunicação e a motivação .....	11
2.2	Modelos gerenciais e a comunicação .....	14
2.3	Comunicação interpessoal.....	20
2.4	A comunicação e o sistema bancário.....	22
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	28
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....	28
3.2	Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo .....	28
3.3	Revisão da Literatura.....	29
3.4	Caracterização e descrição do instrumento de pesquisa.....	30
3.5	Procedimentos de coleta e análise de dados.....	30
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	32
4.1	Características das Investigações .....	33
4.2	Embasamento teórico do fator comunicativo como estratégia organizacional .....	35
4.3	A importância de uma comunicação clara e efetiva para a criação do sentimento de pertencimento.....	38
4.4	A comunicação como fator decisivo na estratégia organizacional.....	40
4.5	Parâmetros que estabelecem a necessidade de tratamento igualitário para todos os colaboradores, e a relevância da comunicação neste processo .....	41
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
	REFERÊNCIAS .....	44

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação interpessoal, aquela que permite o diálogo entre as pessoas e grupos (Castells, 2009), é um fator determinante para o sucesso ou o fracasso de uma estratégia organizacional (considerando o público interno como colaboradores e gestores para atrair o público externo que são basicamente clientes), transmitir com clareza o objetivo de uma função e elogiar os pontos positivos, corrigindo as falhas é o caminho para se cumprir as metas, tendo a equipe motivada e engajada no propósito coletivo de uma organização (Chiavenato, 2014).

Esta definição de Castells (2009) dialoga com o conceito de comunicação exposto por Ferreira (2004), segundo o qual, o termo se refere à “capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre as pessoas” (Ferreira, versão digital do dicionário Aurélio, 2004); partindo desta discussão conceitual, o presente estudo explana sua relevância como modo de motivação conforme teorias psicológicas de Gondim e Silva (2014) e de Seligman (1977), expondo a visão sobre gestão de Cortella (2013), a importância da comunicação para as organizações conforme especialistas como Chiavenato (2014) e Zanelli *et al* (2014), analisando a relevância estratégica de se manter a equipe unida para a conquista dos objetivos estabelecidos conforme exposto por Tzu (2013), e desembocando nas transformações das relações de trabalho explanadas por Chiavenato (2014), evidenciando as mudanças gerenciais e a essencialidade do bom diálogo nas organizações atualmente para manter os colaboradores motivados.

### 1.1 Contextualização

O contexto da sociedade capitalista cada vez mais competitiva provoca uma evolução em termos tecnológicos e de atendimento à clientela nas organizações, sendo evidente que as relações internas são impactadas por estas transformações (Chiavenato, 2014). Portanto, a busca por um diferencial perante ao público, visando uma vantagem em relação aos seus concorrentes ou mesmo não ficar defasado no mercado, gera estes avanços para satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo Chiavenato (2014), há uma linha histórica e evolutiva quanto às formas de organização de trabalho conforme a época, desembocando no modelo gerencial contingencial

predominante atualmente, o qual considera três variáveis: as pessoas, as tarefas e a estrutura. Deste modo, observa-se que as pessoas se tornam um dos pilares para a estratégia de gestão organizacional em empresas. Ele expõe que o trabalhador passa a ser visto também como um potencial consumidor, por esta razão, o público interno também deve ser valorizado para que consumam os itens que produzem ou contribuem para a fabricação, e ainda transmitam uma boa imagem da marca. Ressaltando-se que são os trabalhadores que atendem, interagindo com o público externo.

Em decorrência desta consciência sobre a importância do trabalhador como consumidor, produtor e como imagem de uma marca; houve transformações nas relações interpessoais internas. Deste modo, o próprio Chiavenato (2014) destaca que o funcionário não é mais chamado como tal, mas é enxergado e tratado como colaborador. Mudança que não representa apenas a mera troca de termos, sendo um indicativo comunicativo de que a empresa enquanto organização valoriza e necessita da função desempenhada satisfatoriamente por aquela pessoa, criando no sujeito um sentimento de pertencimento.

Esta transformação do tratamento também gera a sensação de uma participação efetiva no processo, pois colaborar é contribuir segundo Ferreira (2004). Ainda referente a este sentimento, através do exemplo de uma orquestra, onde o tocador de címbalo ao participar de um concerto não irá espalhar para sua família e amigos que apenas tocou seu instrumento três ou quatro vezes durante a apresentação, ele irá contar que fez parte de um concerto, Cortella (2013) expõem o pertencimento como um fator essencial para a motivação de uma equipe, explanando que a remuneração é importante e fundamental, no entanto, atualmente as pessoas desejam se orgulhar de fazer parte de algo realmente grandioso e com sentido, este sentimento de pertencimento é essencial nos dias atuais, é este fator que motiva o sujeito a desempenhar uma função. Esta necessidade do sentimento de pertencimento e de participação efetiva confirma a relevância da transformação nas relações organizacionais exposta por Chiavenato (2014), o qual expõe a mudança do modelo gerencial para possibilitar a valorização de todos os talentos e ideias existentes na equipe e a transformação no tratamento oferecido ao trabalhador, o qual passa a ser enxergado e tratado como colaborador, ou seja, alguém que efetivamente colabora para o desempenho coletivo.

Diante do exposto, considerando as transformações organizacionais já mencionadas, evidencia-se que em um contexto de excessiva competitividade, as relações sociais internas e externas de uma organização precisam favorecer os objetivos coletivos, fazendo o colaborador realmente se sentir parte integrante da instituição onde atua, pois, relações

interpessoais saudáveis são também um diferencial que atrai tanto clientes quanto mão de obra qualificada.

Deste modo, ressaltando a argumentação exposta referente às mudanças organizacionais e ao modelo gerencial vigente, esta pesquisa abordará especificamente o conceito de comunicação interpessoal, sua importância na transmissão de ideias e para motivar uma equipe, considerando a definição de motivação explorada por Cortella (2013) e por Gondim e Silva (2014), complementada pela teoria de Seligman (1977), e desembocando nas novas maneiras de gestão e nos modelos gerenciais atuais, os quais tendem ao modelo contingencial, conforme exposto por Chiavenato (2014), abordando especificamente análises de estudiosos brasileiros.

## **1.2 Formulação do problema**

Observa-se uma transformação nas relações organizacionais. Em um contexto de constante avanço tecnológico e social, além da emergência de novas questões como responsabilidade social, sustentabilidade e outras; fatores que aliados à competitividade acirrada obrigam o acompanhamento dos novos cenários por parte das empresas e organizações. Diante desta necessidade de adaptação às mudanças contextuais, analisaram-se quais fatores que oferecem uma maior centralidade da comunicação para motivar os colaboradores dentro de uma organização na atualidade (Chiavenato, 2014).

Como já explanado, neste contexto de acirrada competitividade e constante transformação, é necessário utilizar todo potencial dos participantes da equipe da organização, sendo o fator comunicação essencial para tal objetivo. Verifica-se uma dificuldade em algumas instituições em lidar com esta nova realidade, com a necessidade de diálogo entre colaboradores e entre setores, e em trabalhar para manter a motivação de todos no foco das metas coletivas (Chiavenato, 2014). Deste modo, é preciso o embasamento teórico com o aporte da psicologia, da filosofia, das ciências sociais aos modelos de gestão de pessoas especificamente no quesito comunicação interpessoal para alicerçar condutas gerenciais que corroborem para esta finalidade. Esta lacuna é observada não apenas na escassez de produções acadêmicas que conectem as áreas supracitadas, mas também na experiência laborativa e depoimentos oriundos do círculo familiar e de amizade pessoal da autora que



revelam despreparos de gestores em motivar suas respectivas equipes por meio da comunicação interpessoal adequada para tal fim.

Nesta sequência, cabe destacar que Silva et al (2014) e Bezerra Moreno et al (2016), o fator comunicativo é um aspecto estratégico para objetivos como atração de clientes, maior rendimento dos colaboradores, sucesso nas metas, enfim para a concretização dos fins organizacionais, abordagem que está correta, porém é evidente a necessidade de estudos referentes ao respectivo tema que enfoque mais nos colaboradores, no funcionamento psíquico, relacionando o aspecto psicológico da área da psicologia organizacional e o cotidiano da gestão de pessoas nas empresas. Ressaltando desta forma, a contribuição que o conhecimento da psique humana pode oferecer na formulação de estratégias gerenciais.

Deste modo, o presente estudo visa responder em sua conclusão à questão “qual a importância estratégica da comunicação interpessoal nas organizações bancárias?”

### **1.3 Objetivo Geral**

Compreender a forma com que a comunicação interpessoal contribui como fator estratégico para alcançar o engajamento dos colaboradores nos objetivos organizacionais nas organizações bancárias.

### **1.4 Objetivos específicos**

- a) Apresentar a necessidade de uma comunicação clara e afetiva para a criação de um sentimento de pertencimento;
- b) Detalhar a comunicação como um fator decisivo na estratégia organizacional;
- c) Caracterizar os parâmetros que estabelecem a necessidade de tratamento igualitário a todos os colaboradores, e a relevância da comunicação neste processo.

### **1.5 Justificativa**

Considerando o processo de transformação constante que a sociedade contemporânea vive e a excessiva competição capitalista do contexto atual, o tratamento organizacional referente aos colaboradores e aos fatores sociais e ambientais externos adquire relevância, posto que as empresas são enxergadas legalmente como pessoas que possuem uma função social. Além disso, enxergando as organizações como agentes cujas ações impactam na sociedade, sua imagem perante ao público também depende em grande medida de seus colaboradores, suas respectivas motivações e seu rendimento em sua função, sem contar que o público interno é também consumidor e divulgador da marca. Neste cenário, compreender a importância da comunicação, seus artifícios e suas nuances para manter a motivação dos colaboradores é essencial na atualidade, posto que o capital intelectual é um ativo que pode contribuir para o destaque da empresa em cenário tão competitivo, e que ideias valorizadas podem aprimorar o processo laborativo, e principalmente, são essenciais para a motivação de seus elaboradores enquanto participantes de uma equipe; esta pesquisa visa justamente este entendimento sobre a relevância comunicativa nas organizações no contexto atual, utilizando como arcabouço teórico as explicações dos estudiosos Chiavenato (2014), Selligman (1977), Cortella (2013), Gondim e Silva (2014) e os conceitos de Abbagnano (2007), Castells (2009) e Ferreira (2004).

## 2. REVISÃO TEÓRICA

As relações entre colaboradores e empregadores, incluindo gestores, se transformaram para um contexto, onde o trabalho não segue mais o modelo fabril de divisões setoriais em uma esteira, atualmente há outras modalidades de labor como o teletrabalho. Neste novo cenário, o desafio das gestões organizacionais reside na estratégia para manter a equipe motivada e cumprir os objetivos coletivos.

### 2.1. Comunicação para a estratégia de motivação

Conforme já exposto, a comunicação é um fator de suma relevância que determina o sucesso ou fracasso de uma organização. Toda empreitada humana que envolve uma coletividade exige a utilização de meios comunicativos, deste modo, verifica-se que a comunicação representa a essencialidade das relações sociais do homem conforme exposto por Abbagnano (2007):

“(...) Portanto, esse termo (comunicação) vem a ser sinônimo de "coexistência" ou de "vida com os outros" e indica o conjunto dos modos específicos que a coexistência humana pode assumir, contanto que se trate de modos "humanos", isto é, nos quais reste certa possibilidade de participação e de compreensão. (...)” (Abbagnano, 2007, p. 161).

Evidencia-se que é a capacidade de se comunicar que torna o homem um ser social, possibilitando a união dos indivíduos em torno de um objetivo, trocando experiências para enriquecer o processo de trabalho coletivo e para que os homens e mulheres se incentivem mutuamente em torno de um propósito. Deste modo, como Aristóteles (1999) explana por ser um animal essencialmente social, os homens tendem por natureza a se associar como fundamento natural da sociedade. Visão que coaduna com a essência do termo exposta na referida citação de Abbagnano (2007), este compartilhamento representa a coexistência dos sujeitos e a possibilidade de participação e de compreensão. Ou seja, quando o homem se comunica, ele identifica a existência do outro, podendo compreender a sua realidade e promover a troca de incentivos e experiências, sendo claro que este modo participativo serve também para motivar o interlocutor.

Ressaltando-se que uma das definições do termo expostas por Ferreira (2004), em seu dicionário Aurélio, define comunicação sendo “a capacidade de trocar ou discutir ideias,

dialogar, tendo em vista o bom entendimento entre as pessoas” (Ferreira, 2004). Deste modo, as visões sobre o tema se coadunam no sentido de que os homens encontram na comunicação um fator social de compartilhamento de pensamentos e vivências tendo como finalidade a compreensão entre as pessoas.

Partindo deste arcabouço conceitual sobre o tema, é necessário expor os motivos que ascendem este fator para um determinante na motivação dos colaboradores de uma organização.

### **2.1.1. O contexto atual, a comunicação e a motivação**

Considerando-se a comunicação como um fator de socialização natural da humanidade de troca de pensamentos e vivências, visando a compreensão entre os indivíduos conforme já exposto; parte-se do contexto atual para se indicar a relevância deste fator para a motivação coletiva dentro do mundo do trabalho.

É evidente que a sociedade capitalista, extremamente competitiva, exerce uma influência sobre os trabalhadores, assim como conforme expõe Cortella (2013), as transformações contemporâneas das formas laborativas fazem com que o trabalhador dedique mais tempo em sua função do que o oficialmente permitido, pois o percurso até o trabalho nos grandes centros urbanos como São Paulo e Rio de Janeiro consome um período considerável diariamente, além de modalidades como o teletrabalho, cujo o tempo em casa é ocupado pela função laborativa, neste contexto, a questão reside nas formas de motivação quando o próprio cotidiano do trabalho envolve fatores extras que incidem sobre o ambiente laborativo.

O próprio filósofo Cortella (2013) aponta a importância de uma liderança que inspire. Argumentando que há profissionais que encontram sentido na função que desempenham na saúde, na educação e em variados setores, este pensador explana que não é somente a remuneração que causa a identificação positiva com a atividade exercida (fator que evidentemente é fundamental), mas é necessário um líder que inspire, as pessoas necessitam encontrar sentido naquilo que fazem.

Segundo o estudioso, atualmente, as pessoas buscam se enxergarem participantes de algo que faça diferença na sociedade, de organizações que prestem serviços realmente relevantes para a vida das pessoas e suas comunidades.

Este filósofo (Cortella, 2013) ilustra a referida argumentação com o exemplo mencionado na introdução deste estudo referente ao tocador de címbalo, o qual não irá se orgulhar em tocar seu instrumento três ou quatro vezes durante um espetáculo, mas sim, irá compartilhar com seus amigos e familiares que participou de uma orquestra, realizando um concerto ovacionado pelo público. Ou seja, o indivíduo precisa se sentir participante de organizações que se destacam e fazem a diferença socialmente.

Deste modo, é possível relacionar a explanação de Cortella (2013) com a exposição conceitual de Gondim e Silva (2014), segundo a qual motivação é “...processo psicológico básico pode ser definido como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. (...)” (Salanova et al apud Gondim & Silva, 2014, p. 174).

Conforme Gondim e Silva (2014), os fatores envolvidos na motivação seriam a ênfase (ativação, direção, intensidade e persistência), o foco (o objetivo do trabalho), a pergunta (resumindo seria “qual o alvo da ação?”), e a resposta que pode ser a necessidade. Na ênfase, os atores expõem haver um processo sequencial com a ativação a partir da expectativa criada com uma função nova, seguida pela direção que se relaciona com o foco ou objetivo da atividade, chegando na intensidade relacionada a um estado interior (necessidade ou afeto) ou posterior um fim ao ser alcançado, desembocando na persistência que depende da realização das outras etapas para ocorrer.

Observa-se que os quatro fatores se relacionam e estão conectadas com a questão emocional de vislumbrar um objetivo, ou conforme Cortella (2013) expõe as pessoas precisam enxergar um sentido na atividade que exercem, sendo este sentido a direção, a qual gerará o afeto ou a necessidade ou o fim último que alicerçará a persistência conforme exposto por Gondim e Silva (2014).

Neste diapasão, o psicólogo Seligman (1977), ícone da psicologia positiva, promove estudos e conclui, justamente, que a solução para a introspecção, a timidez e o medo é a criação e a manutenção de perspectivas. Este especialista aponta ainda que além de um objetivo para viver e exercer suas funções (perspectivas), o indivíduo precisa enxergar que suas ações produzem efeitos.

É relevante mencionar dois fatos expostos por Seligman (1977). O primeiro exemplo é o de que quando uma pessoa aperta o botão do elevador e não enxerga o efeito, ou seja, não há sequer sinalização de que esta ação provocou o resultado esperado, este indivíduo desiste e sobe de escada. O próprio psicólogo analisa que este exemplo pode parecer banal, porém

quando o mesmo ocorre repetidamente em vários setores da vida, o sujeito é desmotivado. Fato que coaduna com a exposição de Cortella (2013) de que o colaborador precisa visualizar que sua função laborativa participa de algo que realmente surta efeito na sociedade.

O outro acontecimento se refere ao experimento com cães, enjaulados, toda vez que acionavam um botão, levavam um choque. Observou-se que após algum tempo, os animais desenvolviam um quadro depressivo e sequer se levantavam para se alimentar. A conclusão desta experiência é exatamente a mesma do caso do elevador, pois quando não importa o que se faça, a situação não melhora, o sujeito adentra em um quadro introspectivo que pode evoluir para a depressão.

Se o mundo do trabalho capitalista e extremamente competitivo necessita de profissionais proativos, multifacetados e criativos para lidar com os desafios da constante evolução tecnológica; se o fator motivacional reside no estabelecimento de objetivos claros e no aspecto colaborativo, onde o profissional enxerga sentido na função de desempenha; é evidente que o líder deve promover uma gestão participativa, olhando para o colaborador como um ser humano e apoiando sua equipe para o cumprimento das metas, as quais devem ser claras. Isto significa valorizar as qualidades, demonstrar para cada membro de sua equipe que sua habilidade em desempenhar a função designada contribui na construção de algo importante para a sociedade. Neste sentido, ao descrever o líder espiritualizado, palavra que adquire relevância nas discussões referentes a gestão, Cortella (2013) demonstra a necessidade destas características nas lideranças atuais:

“(…) É a capacidade de olhar que as coisas não são um fim em si mesma, que existem razões mais importantes do que o imediato. Que aquilo que você faz, por exemplo, tem um sentido, um significado. Que a noção de humanidade é uma coisa mais coletiva, na qual se tem a ideia de pertencimento e que, portanto, o líder espiritualizado – mais do que aquele que fica fazendo meditações e orações – é aquele capaz de olhar o outro como o outro, de inspirar, de elevar a obra, em vez de simplesmente rebaixar as pessoas. (...)” (Cortella, 2013, p.13).

Considerando que o líder precisa inspirar, transmitir a importância da obra coletiva e do cumprimento das metas estabelecidas para impactar na sociedade; e ressaltando que a comunicação é a capacidade de trocar ideias, dialogar e estabelecer o bom entendimento entre as pessoas como expõe Ferreira (2004); é evidente que a importância do fator comunicativo para a gestão da organização reside justamente na necessidade de a liderança atuar de maneira participativa, compreendendo seus colaboradores e valorizando a função de cada membro, demonstrando a relevância social de seu labor.

## 2.2. Modelos gerenciais e a comunicação

Para se compreender o estado atual das relações de trabalho, e a partir de então, explicar e argumentar sobre a importância do fator comunicativo na sociedade atual, é necessário compreender a evolução histórica destas relações.

Segundo Chiavenato (2014), o conceito atual de trabalho nasce na revolução industrial entre os séculos XIX e XX, se desenvolvendo no decorrer do século XX. Este autor aponta que apesar do labor está presente em todos os momentos históricos da humanidade, assumia formas de exploração como a escravidão e a servidão. A partir do marco citado e da ascensão fabril, estrutura-se as organizações em organogramas de hierarquia por setores.

Este estudioso elenca três etapas diferentes de modelos gerenciais. O primeiro se refere à “Era Industrial Clássica”, na qual a hierarquia é rígida, as funções são bem definidas, as decisões são centralizadas e o foco de otimização do produto e dos recursos reside na adoção de parâmetros de conduta e de produção fixados e pré-estabelecidos.

É evidente que neste contexto desta primeira fase, como tudo era centralizado, definido e pré-estabelecido, não era necessário considerar as relações humanas como fator para a engrenagem laboral, pois os modos de trabalho e as decisões eram impostos verticalmente.

Após a segunda guerra mundial, com a expansão dos mercados de regionais para internacionais e o conseqüente acirramento da competição capitalista, conforme Chiavenato (2014), o modelo clássico é suplantado pelo neoclássico em uma tentativa de tornar as relações mais flexíveis e acompanhar o novo contexto. No entanto, a transformação para um sistema hierárquico mais horizontal não conseguiu superar a rigidez e a burocracia do modelo anterior, mesmo sendo substituído pela teoria estruturalista.

Seguindo a dissertação deste estudioso, o modelo neoclássico perdurou entre as décadas de 1950 a 1990, seus benefícios foram conservados e ao longo de seu período, surgiram a teoria de sistemas, a qual posteriormente já ao fim de sua vigência, foi substituída pela teoria de contingência, apresentando uma visão mais holística, sistêmica e relativista que passa a predominar nas teorias administrativas.

Já na década de 1990, ocorre o avanço acelerado das Tecnologias da Informação (TI's), o acompanhamento dos acontecimentos globais em tempo real, as transações

comerciais que ocorrem em segundos e o compartilhamento de fatos pelas redes sociais deslocam o centro do interesse e da produção para o conhecimento.

As relações comerciais que em 1950 se transformam de regionais para internacionais, agora se tornam mundiais. Considerando estas drásticas mudanças, é evidente que os modelos gerenciais também precisaram se transformar para acompanhar o contexto histórico, pois o âmago da produção não está mais em trocas monetárias, na contratação de uma mão de obra apenas por uma remuneração, na era da informação, o valor real reside no conhecimento.

Outra linha histórica traçada por Maximiniano (2000) retrata a evolução na produção no sentido do controle de qualidade de fabricação. Segundo este estudioso, haveria três eras evolutivas que seriam: A era da inspeção (por se tratar de uma época onde o comércio ocorria basicamente em feiras, a relação entre artesão e cliente era direta e a qualidade era verificada no momento da compra); com advento da produção em escala industrial, a medição qualitativa dos produtos ou serviços passou a se realizar por amostragem configurando a era do controle estatístico; e por fim, a era da qualidade total baseada no pensamento de Feigenbaum que defendia a necessidade de um departamento responsável pelo controle de qualidade que analisaria as qualificações dos produtos, forneceria cursos aos colaboradores para capacitá-los, realizaria procedimentos e coordenaria os demais setores para manter o nível qualitativo. Posteriormente, através de uma visão sistêmica, cada setor é responsabilizado por entregar um bom resultado para a próxima seção ou para o consumidor, delegando o controle de qualidade para cada departamento (Maximiniano, 2000).

É possível relacionar tanto a evolução no controle de qualidade exposta por Maximiniano (2000) quanto a linha histórica traçada por Chiavenato (2014) com a análise de Engels e Marx (2015) referente ao capitalismo, segundo a qual, a expansão é uma necessidade constante do capitalismo e a exploração da mão de obra adquire novas formas. No caso, a expansão mercadológica é evidente de regional para internacional, e posteriormente, para mundial; e os artifícios para utilização da mão de obra atualmente são tecnológicos, explorando cada vez mais o intelecto e o conhecimento do trabalhador.

Se a necessidade laborativa atual é o conhecimento e a informação, tanto que Chiavenato (2014) aponta para uma evolução futura da “era da informação” para a “era do conhecimento”, evidentemente que o modelo gerencial não pode ser rígido, burocrático e impositivo, pois deve escutar o pensamento e o conteúdo que todos os participantes trazem.



Entre as características das necessidades organizacionais do século XXI, Chiavenato (2014) aponta empoderamento e liderança de todos; informações compartilhadas; criatividade e intuição; tolerância à ambiguidade; proatividade e empreendedorismo; orientação para resultados; e, interdependência e alianças estratégicas entre outras.

Observa-se que os itens citados precisam de diálogo, um modelo gerencial aberto, relações humanas horizontais e valorização do potencial e do conhecimento do outro para efetivamente condizer com as necessidades do contexto atual. Se é importante, por exemplo, a liderança de todos e informações compartilhadas, a gestão não pode ser rígida e impositiva, pois há o preceito de escutar o conteúdo que todos possuem para contribuir.

Deste modo, fica claro a relevância da comunicação como um fator estratégico nas organizações atuais, posto o indispensável compartilhamento de conhecimento e informação no cenário organizacional. Além disso, a valorização de cada habilidade e conteúdo, os quais concretizam a liderança de todos abrindo a possibilidade de cada um liderar em sua área de conhecimento e especialidade, configura um fator essencial no contexto empresarial vigente (Cortella, 2013).

Nesta perspectiva, Chiavenato (2014) expõe os modelos de planejamento seguindo cargos e habilidades, explanando que o modelo contingencial é mais flexível, apresenta mais possibilidades, pois não segue uma estrutura hierárquica conforme sua definição:

“No modelo contingencial, o desenho do cargo não se baseia na presunção de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, mas, ao contrário, é dinâmico e se baseia na contínua mudança e na revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho. Assim, o modelo contingencial é mutável em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa.”

(Chiavenato, 2014, p. 181).

Chiavenato (2014) destaca que este modelo gerencial é realmente flexível, não apresenta rigidez na estrutura, e por esta razão, permite alternância de cargo, e utilização das capacidades de autocontrole e autodireção com objetivos definidos coletivamente entre gestor e colaboradores para que o gerente faça do cargo um fator motivacional.

O fato é que com a valorização maior do conhecimento na era da informação, as relações humanas de trabalho precisaram se tornar mais horizontais, pois como o centro está na habilidade e no conteúdo de cada trabalhador, é necessário extrair o seu potencial máximo, além do que o fator competitivo é decisivo neste sentido, porque a disputa não é apenas por

clientes, mas por profissionais que possam fazer a diferença no ambiente laborativo com seu conteúdo e experiência. Complementando esta visão, Bezerra Moreno et al (2016) argumenta que o capital intelectual é o único recurso relevante da empresa por ser compartilhável, sendo que uma de suas perspectivas é o capital humano gerido justamente pela inteligência do colaborador.

Além disso, o reconhecimento das habilidades individuais no ambiente laborativo como fator motivacional é explorado por Gondim e Silva (2014), quando estes autores citam a teoria de fluxo, trabalhando o estado de fluxo como a motivação conforme a definição de Csikszentmihalyi apud Gondim e Silva (2014) “...um estado emocional de curta duração e de alta ativação, caracterizado pela clareza de metas, intensa concentração e percepção de total controle da atividade que está sendo realizada. (...)” (Csikszentmihalyi apud Gondim & Silva, 2014, p. 184).

Apontando que uma das limitações desta teoria é a dificuldade de acesso ao estado de fluxo e a curta duração do mesmo, Gondim e Silva (2014) dissertam que se o objetivo reside em incentivar a aprendizagem, a criatividade e o desempenho no trabalho, é necessário considerar quatro fatores, entre eles: “permitir que a pessoa tenha controle do processo, ao reconhecer que suas habilidades e potencialidades estão sendo mobilizadas para o exercício da atividade...” (Gondim & Silva, 2014, p. 185). Ou seja, o colaborador precisa sentir que suas habilidades estão cooperando para sua função dentro da organização.

Deste modo, é possível concluir que o modelo contingencial, quando o gerente articula um método participativo e utiliza a possibilidade de rotatividade de cargos como dispositivo motivacional conforme expõe Chiavenato (2014), quando a gestão consegue combinar um sistema democrático com a liderança e a valorização de todas as capacidades existentes na equipe; o trabalhador responde com motivação, melhor rendimento em sua função, maior aprendizado e compartilhamento de seus conhecimentos em benefício dos objetivos institucionais. Complementando o argumento de Chiavenato (2014), Beraldo apud Da Costa e Oliveira (2010) disserta que:

“... quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. Assim, a comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização.” (Beraldo apud Da Costa & Oliveira, 2010, p. 405).

Do mesmo modo, Maximiniano (2000) expõe que em uma análise sistêmica, todas as partes precisam ser constantemente informadas sobre o seu posicionamento e referente à posição de seu objetivo, desta forma, a comunicação interna é fundamental para o compartilhamento dos dados e objetivos entre todos os atores da organização, tendo como finalidade “...promover a máxima integração entre a organização e seus empregados, sendo “um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados””. (Kunsch apud Da Costa & Oliveira, 2010, p. 405).

Considerando a importância de criação do sentimento de pertencimento e valorização já exposta, a estrutura de cargos precisa apresentar flexibilidade, baseando-se em pilares e não em hierarquias rígidas. De acordo com Chiavenato (2014) conforme exposto na introdução deste estudo, as dimensões alicerçam o modelo contingencial são as pessoas, a tarefa e a estrutura gerencial. Deste modo, como se observa estas três variáveis possuem características diferentes, e por isso, o resultado é contingente, não fixo, permitindo diversificar as configurações conforme as necessidades de cada situação.

Por outro lado, demonstrando a necessidade desta mesma característica flexível para valorizar a colaboração de cada membro da equipe, Bezerra Moreno et al (2016), explana que sendo o conhecimento o único recurso relevante na sociedade atual, pois é compartilhável entre todos os participantes de uma organização e se refere à história da instituição. Bezerra Moreno et al (2016) divide o conhecimento em três dimensões: o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

Segundo Bontis apud Bezerra Moreno et al (2016), o capital intelectual envolve três perspectivas: o capital humano (gerido pela inteligência dos membros da empresa), capital estrutural (modo com que o capital humano é organizado internamente) e, o capital relacional (relacionamento com o público externo).

Considerando que no contexto atual, o valor laborativo se encontra no conhecimento e no compartilhamento de informações e saberes como evidenciado por Chiavenato (2014) e Bezerra Moreno et al (2016), é imprescindível que o gerente conheça as habilidades e dificuldades de cada participantes da equipe para que possa usar a possibilidade de volatilidade do cargo como fator motivacional para os colaboradores.

Esta motivação seria oriunda não somente porque cada membro da equipe poderia liderar em algumas situações específicas, mas devido ao reconhecimento da sua habilidade e capacidade em alguma área.

Este reconhecimento é apontado por Cortella (2013) como um aspecto que as pessoas buscam atualmente. Segundo ele, há uma distinção entre essencial e fundamental. O primeiro seria as necessidades para se viver, envolvendo a alimentação, a sexualidade, mas também a felicidade, o pertencimento, as amizades e o reconhecimento. Já fundamental se referiria aos meios para se obter o essencial, os quais seriam o trabalho, o dinheiro entre outros.

O conceito de liderança exposto por Cortella (2013) coaduna com a argumentação de Chiavenato (2014) sobre a utilização da possibilidade de alternância de cargos para fins motivacionais. Conforme o pensador brasileiro argumenta:

“Nenhum ou nenhuma de nós é líder em todas as situações, nenhum ou nenhuma de nós consegue liderar qualquer coisa, ou todas as coisas e situações. Por outro lado, qualquer um ou qualquer uma de nós é capaz de liderar alguns processos, algumas pessoas, algumas situações.” (Cortella, 2013, p.69).

Este filósofo explana que cada pessoa tem pontos positivos e negativos, e considerando que a liderança é uma virtude em potência que pode ser desenvolvida em cada pessoa, citando o exemplo aristotélico de que a semente é uma árvore a se realizar, e da mesma forma seria a potencialidade de liderar nos indivíduos. Deste modo, oferecer a oportunidade de um cargo no momento em que a aptidão de um sujeito se encontra no centro de uma situação representa o reconhecimento e a valorização que incentiva o indivíduo.

Ressaltando as características da “era da informação”, a alternativa dada pela flexibilidade da hierarquia no modelo contingencial e a valorização das aptidões individuais como dispositivo motivacional conforme já exposto; é possível concluir que a comunicação é indispensável no contexto atual, pois conhecer as habilidades de cada participante da equipe, discutir cada caso afim de extrair a visão de todos e o conhecimento específico de cada função sobre a situação analisada, permitir uma rotatividade de liderança conforme o aspecto que cada processo exige, e desta forma, incentivar cada colaborador para extrair o máximo potencial que ele pode oferecer, são etapas que só se viabilizam por meio do constante diálogo com clareza referente aos objetivos coletivos, fatores possíveis somente através de uma comunicação interpessoal entre todos os participantes do setor organizacional (Chiavenato, 2014).

Manter a equipe coesa e forte unida em torno dos objetivos grupais é justamente um dos conselhos expostos por Tzu (2013) em sua famosa obra “arte da guerra”. Coesão, no sentido que se pode delinear na obra deste pensador chinês, significa manter a união da equipe

e força, vai além do aspecto físico, sendo a motivação. Ou seja, seria necessário garantir a união e o incentivo de toda equipe para se alcançar a vitória nas metas coletivas.

Além do item de coesão e força motivacional, Tzu (2013) também aponta para a estratégia de um general ou um líder conhecer todos os aspectos que envolvem sua atuação. Em uma guerra, seria o tempo, o terreno, as condições do adversário e do seu próprio exército. Analogamente, nas empresas, seriam o mercado, os concorrentes e as características internas da equipe.

Fica claro que o conhecimento realmente é o centro de qualquer estratégia, é necessário conhecer os fatores internos e externos de qualquer organização para o estabelecimento das metas e suas respectivas concretizações. Deste modo, conclui-se que a comunicação como troca de ideias e fontes do bom entendimento entre as pessoas conforme exposto por Ferreira (2004), versão eletrônica do dicionário Aurélio), representa a possibilidade de se obter este conhecimento interno e externo, seja por diálogos interpessoais do gerente com a equipe, seja através do acompanhamento do noticiário e conversas com os clientes.

### **2.3 Comunicação interpessoal**

Conforme observado, o contexto vigente exige relações de trabalho que permitam o desenvolvimento pessoal, o compartilhamento de ideias, estruturas de gestão mais flexíveis e maleáveis, pois é necessário valorizar o talento de cada colaborador para que cada aptidão seja empregada em benefício da organização. Como visto também, a rotatividade da liderança de acordo com a situação em que a equipe se encontra e as necessidades apresentadas também representam uma forma de garantir que todos os participantes se sintam valorizados e pertencentes a uma coletividade que produz algo realmente importante para a sociedade.

Para tanto, a comunicação aparece não apenas como uma relação entre interlocutor, mensagem e receptor, mas como a correspondência entre as necessidades, as aspirações e as ideias dos diferentes atores envolvidos, dado que conforme Da Costa e Oliveira (2010), a principal função da comunicação interna é fazer com que os colaboradores compartilhem das mesmas informações, vivências e objetivos, percebendo estes pontos comuns entre todos os participantes da organização, pois somente assim os resultados fluem. (Da Costa & Oliveira, 2010).

As relações interpessoais precisam criar vínculos dentro das equipes organizacionais, para a partir destes afetos, provocar um sentimento de coletividade que faz o sujeito trabalhar para a equipe, sentir a importância da sua presença e da sua função para o desenrolar do cotidiano organizacional, e desta forma, incorporar os objetivos coletivos como seus.

Deste modo, a comunicação é a ferramenta para a manifestação de sentimentos e ideias diante do grupo, e considerando a necessidade das partilhas de ideias e sentimentos em um contexto cada vez mais dinâmico e interpessoal, no sentido de que mesmo com os dispositivos a distância, as relações entre pessoas de maneira direta ocorrem com cada vez mais intensidade e frequência, dado o modelo gerencial flexível do cenário atual, as formas de manifestação individuais para com uma pessoa ou o grupo são imprescindíveis na gestão de uma organização.

Neste sentido, conforme Silva et al (2014), há uma tríade nas relações interpessoais organizacionais que forma um ciclo emocional. Os autores citam Schutz (Schutz apud Silva et al, 2014) para demonstrar os componentes desta tríade como necessidade de ser aceito pelo grupo, necessidade de ser responsável pela manutenção do grupo e necessidade de ser valorizado pelo grupo.

Segundo Castells (2009), comunicar é transmitir significados, sendo a comunicação interpessoal a modalidade onde todos são sujeitos do processo, ou seja, é nesta dimensão comunicativa, que acontece o compartilhamento, as trocas, os *feedbacks* e os diálogos.

É justamente por esta característica participativa da comunicação interpessoal, que Silva et al (2014) colocam o aperfeiçoamento nesta modalidade comunicativa como pré-requisito para o avanço do sistema de liderança. Partindo do ciclo de Schutz, onde a tríade envolve a inclusão, o controle e o afeto, Silva et al (2014) explanam a importância da inteligência emocional para que o líder seja capaz de delegar e motivar seus colaboradores para que estes reajam de maneira a disponibilizar o seu melhor para que as metas coletivas sejam alcançadas conforme esperado.

Castells (2009) diferencia a comunicação interpessoal da comunicação de massa. A primeira seria uma relação direta de uma pessoa para outra ou para um grupo, transmitindo seus pensamentos, sentimentos e ideias. Já a comunicação de massa se referiria a transmissão de informação de um interlocutor para uma coletividade em geral, ocorreria por exemplo no caso da televisão e do rádio. O mesmo autor reconhece que com o advento da internet, houve

a possibilidade de uma interação maior entre locutor e público nos programas de massa, por exemplo, através de telefones e e-mails.

É evidente que para os objetivos desta pesquisa, interessa a comunicação interpessoal devido à possibilidade de compartilhamento de ideias, valores, pensamentos e sentimentos, pois conforme já exposto, o contexto vigente exige uma flexibilidade nas relações laborativas justamente para considerar toda a colaboração que cada participante da equipe possa oferecer e agregar com a finalidade de concretização das metas coletivas.

Deste modo, a comunicação organizacional não pode acontecer de maneira imperativa como nos meios comunicativos de massa, configurando-se conforme Castells (2009) na mera transmissão de informações de um interlocutor para seus ouvintes, pois é necessário um embate, a discussão de ideias, o relacionamento humano, para o crescimento da equipe enquanto coletividade, e estes fatores são característicos da comunicação interpessoal de acordo também com a exposição de Castells (2009).

## **2.4 A comunicação e o sistema bancário**

Conforme já observado, a globalização provocou a expansão do capitalismo, e neste contexto onde as relações se tornam de regionais para internacionais, o impacto no modo laborativo reside na necessidade de comunicação com os diferentes mercados. O filósofo alemão Marx já explanava esta natureza expansionista do sistema vigente, expondo que o capitalismo necessita cada vez mais se expandir para explorar novos mercados e mão de obra.

Especificamente referente ao sistema bancário, é perceptível a evolução histórica devido aos processos de comunicação global através das tecnologias comunicativas e de informação. Segundo Resende (2012), apesar de haver uma distinção entre o avanço histórico do sistema bancário em países desenvolvidos e regiões em desenvolvimento, o processo segue as mesmas etapas, diferenciando-se apenas pelo ritmo de evolução.

Conforme Resende (2012), o melhor modelo que explica a história destas instituições foi proposto por Victoria Chick (1994), dividindo a desenvoltura histórica dos bancos em sete etapas demonstradas em um quadro que posteriormente será exposto e explanado nesta pesquisa.

Partindo do pressuposto de que a finalidade de um banco é reservar uma poupança para poder investir e emprestar valores, provocando a circulação monetária para movimentar a

economia. Ou seja, ao guardar as reservas de um cidadão ou de uma empresa, a instituição cria um fundo que a possibilita investir em outros negócios ou em aplicações financeiras, ou ainda, emprestar valores para indivíduos que necessitem.

Tendo clareza quanto ao objetivo social do banco, é possível compreender a evolução histórica descrita por Chick apud Resende (2012) no seguinte quadro:

**Quadro 1: Etapas da evolução bancária segundo Chick**

**Estágio 1: Pura intermediação financeira**

Bancos emprestam a poupança

Pagamentos em moeda mercadoria (*commodity Money*)

Não existe multiplicador bancário Poupança precede o investimento

**Estágio 2: Depósitos bancários usados como moeda**

Conveniente usar papel-moeda como meio de pagamento Reduzida drenagem ou pressão sobre as reservas

bancárias Processo do multiplicador é possível

Criação do crédito bancário com as frações de reservas Investimentos podem agora preceder a poupança

**Estágio 3: Empréstimos inter-bancário**

Criação de crédito ainda é restringida pelas reservas

Risco de perdas de reservas é compensado pelo desenvolvimento do empréstimo interbancário

Processo do multiplicador funciona mais rapidamente

Maior multiplicador porque os bancos podem manter menores reservas

**Estágio 4: Emprestador de última instância**

Banco Central percebe a necessidade de promover confiança no sistema bancário Atuação do emprestador de última instância quando o empréstimo interbancário é inadequado

Reservas agora respondem à demanda por empréstimos Criação de créditos livre das restrições de reservas

**Estágio 5: Administração de passivo**

Competição dos intermediários não bancários impulsiona a luta sobre o *market share* Bancos ofertam ativamente créditos e procuram depósitos

Expansão do crédito diverge da atividade econômica real

**Estágio 6: Securitização**

*Capital adequacy ratios* – razão de adequação de capital ou exigência mínima de constituição de capital introduzida para restringir o crédito

Bancos tem uma proporção crescente de maus empréstimos (*bad loans*) por causa do excesso de empréstimos (*over-lending*) no estágio 5.

Securitização dos ativos bancários

Aumento de atividades registradas fora do balanço (*off-balance sheet activity*) Direção ou movimento para liquidez

**Estágio 7\*: *Global shadow banking system* (Sistema bancário global “na sombra” ou paralelo)**

Interpenetração, de modo quase inextrincável, entre os balanços do sistema bancário e

das instituições não bancárias Operações dos mercados de balcão Mercado de derivativos

Produtos estruturados: securitização combinada com derivativos

Fonte: Resende (2012, p. 39)

Como se pode observar, inicialmente a garantia para um empréstimo ou investimento era a moeda emitida pelo Banco Central; em um segundo momento, passou-se a aceitar os depósitos e comprovantes como lastro para estas transações; posteriormente, as relações entre bancos passaram a vigorar como uma forma de garantia, os bancos economicamente mais fortes teriam a possibilidade de socorrer as instituições mais frágeis, porém o risco desta modalidade reside na falência de uma das entidades que afetaria toda a rede, posto que as transações aconteceriam entre bancos; em uma quarta fase, o Banco Central percebe a



necessidade de um investidor em última instância, no caso de falhas nos créditos entre bancos, seria necessário um socorro imediato para o sistema não entrar em colapso; na quinta etapa, a competição acirrada incluindo instituições financeiras não bancárias expande as linhas de crédito, divergindo da atividade econômica real; como reação, ocorre o processo de securitização, a exigência de um capital mínimo para restringir o crédito; e como última fase, ocorre a diversificação de produtos de capitalização como derivativos existentes em todo o globo.

A evolução do sistema bancário consideraria três aspectos relevantes em sua estrutura:

- a) Estrutura da indústria bancária (fusões, aquisições e concorrências de instituições financeiras não bancárias);
- b) Nas operações e atividades dos bancos (inovações financeiras);
- c) Estrutura da firma bancária (adoção de tecnologias).

Observa-se que a evolução do sistema bancário realmente acompanha o contexto histórico, e que os bancos enquanto entidades participam de uma rede que necessitam logicamente de uma comunicação interna e externa eficiente. Deste modo, a possibilidade de negociações entre bancos, de apoio financeiro quando necessário por parte dos órgãos governamentais, principalmente o Banco Central para fornecer uma garantia e um aporte que possibilite o investimento na economia nacional com riscos minimizados para esta instituição (no caso os bancos), e a necessidade de uma segurança para promover a sua função social de investimento, são fatores que evidenciam a interligação destas entidades bancárias com as outras instituições deste sistema, incluindo clientes, colaboradores e investidores que possibilitam esta circulação de valores.

No contexto brasileiro, as políticas de reforma do sistema financeiro conduziram para uma preferência à investimentos de retorno a curto prazo, havendo um olhar restrito para o desenvolvimento nacional a longo prazo.

Rezende (2012) expõe que as reformas ocorridas nas décadas de 1960, e principalmente, de 1990, onde o governo agiu com a criação do plano real, minimizando o fator inflacionário e criando órgãos como o banco nacional de desenvolvimento econômico, resultando em uma visão focada no presente e não em um projeto nacional para o futuro.

É este traço imediatista que caracteriza o sistema financeiro brasileiro até os dias atuais, os investimentos e as capitalizações não acontecem com o intuito de alavancar o

crescimento do país para o futuro, visualizando um contexto desejável para daqui a uns dez ou vinte anos, mas os fundos visam a aplicação imediata e a atração de capital externo para contribuir com fluxo monetário no país.

Desta forma, o planejamento destas instituições ocorre com o intuito de manter a força competitiva por um período de tempo estipulado. Neste sentido, Martins e Carrete (2020) expõem que um determinado banco privado estabeleceu metas para se manter atuante e forte competitivamente para os próximos 10 anos, fato que demonstra que o objetivo destas instituições é sempre o diferencial perante os concorrentes. Para alcançar esta finalidade, a referida entidade financeira formulou 6 pilares, entre os quais se encontram a gestão de pessoas, a centralidade no cliente e a transformação de vida.

Segundo Martins e Carrete (2020), a frente relacionada à gestão de pessoas apresenta a adoção de medidas como um sistema para escutar as reclamações e sugestões dos colaboradores para mensurar a satisfação do público interno (valorizando o ângulo dos trabalhadores, estratégia que coaduna com a explanação de Chiavenato (2014) já exposta anteriormente), além de um programa de incentivos e meritocracia que visa reconhecer e promover o desenvolvimento pessoal; iniciativas que evidentemente são executadas através da comunicação interpessoal, pois há a escuta e a devolutiva quanto às ideias e insatisfações expostas pelos colaboradores, comprovando na prática a relevância deste fator dentro de um banco no modelo gerencial contingencial.

Quanto à centralidade no cliente, estes autores demonstram que a meta principal é satisfazer as necessidades de seu público, e para isso, canais de comunicação e serviços de atendimento ao cliente são aprimorados para corresponder às expectativas do usuário do serviço (Martins & Carrete, 2020), revelando mais uma vez que os mecanismos de comunicação interpessoal são indispensáveis para o cumprimento da função bancária perante o seu consumidor.

O terceiro pilar visa justamente viabilizar esta resposta às necessidades dos clientes e agilizar a comunicação interna. Ressalta-se que conforme já mencionado, Da Costa e Oliveira (2010) citam Beraldo para demonstrar que quando há o compartilhamento de informações, valores e objetivos, os resultados fluem. Deste modo, a transformação digital objetiva conectar os problemas dos clientes ao acompanhamento ativo em novas tecnologias, além de otimizar os recursos, e propiciar formas de comunicação direta e rápida com o público interno, por exemplo, através do sistema e-NPS que possibilita a visualização da satisfação dos colaboradores como já mencionado, através da possibilidade do teletrabalho entre outros

mecanismos tecnológicos internos; e também com o público externo através de *chat's*, modalidades de bancos digitais, agências virtuais, uso de inteligência artificial para responder as questões mais frequentes levantadas (Martins & Carrete, 2020), e comunicação remota entre gerente e correntista, além do acompanhamento da situação do mercado financeiro em tempo real.

A necessidade de eficiência na comunicação interna, além de ser um dos pilares da gestão de pessoas dentro do planejamento de uma determinada organização bancária como exposto por Martins e Carrete (2020), é demonstrada pela pesquisa de campo de Da Costa e Oliveira (2010) ao constatar que os colaboradores de uma agência de uma outra instituição bancária apontaram que o sistema de comunicação interna era eficiente, o relacionamento com os colegas era saudável, e as informações relevantes para o desempenho de suas funções chegavam a ele com eficácia, resultando no bom rendimento quanto aos objetivos organizacionais. No entanto, o estudo revela um nível de estresse elevado devido à responsabilidade e à relação direta com o público, fato que reforça a importância dos relacionamentos entre os trabalhadores e gestores, além de demonstrar a relevância do compartilhamento das informações, vivências e objetivos para motivar, mostrar o melhor modo de agir e, desta maneira, alcançar melhores resultados.

Ainda no quesito da comunicação interna, tendo comprovada sua importância e citado exemplos de como a tecnologia contribui atualmente para este fator, destaca-se a possibilidade que esta evolução digital promoveu do teletrabalho, atualmente, não é preciso estar fisicamente no local de labor para obter informações, dialogar com colegas da seção e de outros setores, e para executar sua função em consonância com os pensamentos e com as metas coletivas.

O trabalho remoto como modalidade laborativa, a qual já é uma realidade, que foi impulsionada no período pandêmico iniciado em 2020, tanto já participa das organizações que acordo com o sindicato dos bancários, a referida modalidade laborativa representa:

“Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto, para fins desta norma coletiva, toda e qualquer prestação de serviços realizada remotamente, de forma preponderante ou não, fora das dependências do BANCO ou em local diferente do de lotação do funcionário, com a utilização de tecnologias da informação e comunicação, que, por sua natureza, não configurem trabalho externo (artigo 62, I, da CLT).” (Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários, 2020, p. 01).

O processo de implementação do trabalho à distância foi evidentemente acelerado pelo advento da pandemia surgida entre os anos de 2019 e 2020, pois a necessidade do distanciamento social obrigou a adoção de ferramentas tecnológicas que permitissem esta interação sem o contato físico.

As tecnologias de interação tanto do público interno quanto externo já representava uma realidade, o advento dos bancos digitais, dos canais de atendimento on-line e a praticidade da possibilidade de resolver tudo remotamente apontavam para uma tendência de migração da estrutura física bancária para o ambiente virtual.

Não é por acaso, que Rezende (2012) coloca a adoção das novidades tecnológicas como um dos aspectos relevantes para a evolução histórica dos bancos.

Deste modo, é comprovável que o contato físico pode ser substituído por modalidades à distância, no entanto, a comunicação interpessoal com o diálogo e a troca de ideias permanece como um fator relevante na estrutura do serviço bancário, dado que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) são imprescindíveis para o trabalho mesmo em seu modo remoto.

### **3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISAS**

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisas**

Considerando o tema “A Importância estratégica da comunicação interpessoal nas organizações bancárias no contexto contemporâneo brasileiro”, tendo o recorte do sistema financeiro, especificamente o caso dos bancos, optou-se pela realização de uma revisão da literatura exploratória com abordagem qualitativa por se tratar de um assunto relativo a uma função humana, ressaltando que a comunicação interpessoal é um aspecto que trabalha as relações entre os homens, sendo uma abordagem analítica que explore e confronte as produções acadêmicas referentes ao tema mais indicada do que uma pesquisa de campo (Lira, 2014).

Para a coleta de dados, foram exploradas as plataformas *Google Acadêmico*, *Scielo* e *Scribd*, com os descritores “comunicação interpessoal”, “comunicação nas organizações”, “sistema financeiro e bancos” e “teletrabalho no sistema bancário”, além das obras do acervo pessoal da autora como Abbagnano (2007), Cortella (2013), Chiavenato (2014), Tzu (2013), Seligman (1977), a coletânea sobre psicologia organizacional de Zanelli et al (2014), e a versão eletrônica do dicionário Aurélio de Ferreira (2004).

Por ser extraídos diretamente da fonte, a maior parcela das informações trabalhadas nesta pesquisa é de fonte acadêmica, configurando-se como dados secundários, analisando estes dados e comparando-os conforme o desenvolvimento da revisão de literatura.

#### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo**

Este estudo trabalhou a questão da comunicação do ambiente organizacional, sua importância para a motivação de uma equipe na missão do cumprimento dos objetivos coletivos, tendo como recorte a participação dos bancos no sistema financeiro.

O foco da presente pesquisa reside no fator comunicativo que exerce uma influência imperativa para a atividade bancária. Fato comprovado, pois mesmo com a modernização das ferramentas de trabalho e com o advento da modalidade laborativa remota, a comunicação com os colaboradores, com clientes e com a rede que forma o sistema financeiro é imprescindível para o funcionamento dos bancos. Deste modo, o contato físico pode ser

substituído por dispositivos à distância, porém a troca de informações e ideias, o compartilhamento de sentimentos tão peculiar ao ser humano, são itens indispensáveis para qualquer ambiente organizacional, e nos bancos, justamente por pertencer a uma rede, tendo a função de formar reservas e investir, provocando a circulação monetária e movimentando a economia, estas instituições necessariamente precisam de canais comunicativos eficientes interna e externamente.

### **3.3 Revisão da Literatura**

O presente estudo realiza uma revisão de literatura, utilizando a análise qualitativa, a qual se estrutura a partir das teorias psicológicas de Seligman (1977), abordando a motivação como uma questão de perspectiva, de Gondim e Silva (2014), expondo um processo motivacional dentro das organizações que coaduna com a abordagem de Seligman (1977).

Considerando que o objetivo do trabalho é explorar o fator comunicativo para motivar os colaboradores a concretizarem as metas estabelecidas para as equipes dentro das empresas, explana-se o modelo gerencial contingencial que vigora atualmente conforme a visão Chiavenato (2014), explora-se os conceitos de comunicação de acordo com Abbagnano (2007) e do dicionário eletrônico Aurélio conforme Ferreira (2004), e desembocando na óptica sobre liderança e o interesse em um processo participativo exposto por Cortella (2013) e nas estratégias sobre o ato de liderar descritas pelo pensador chinês Tzu (2013).

Evidenciando a comunicação interpessoal como um fator estratégico para as organizações, explora-se o conceito desta modalidade comunicativa explanado no artigo acadêmico de Castells (2009), o qual distingue comunicação interpessoal de comunicação de massa, sendo a primeira a relação que permite a troca de ideias, sentimentos e conhecimentos direta entre pessoas ou entre indivíduos e grupos. A segunda residiria na transmissão de um interlocutor para toda uma coletividade, características dos programas televisivos, do rádio, porém as tecnologias da informação estão mudando esta forma comunicativa, possibilitando a interação direta entre ouvinte e telespectador para com o apresentador responsável pelo programa.

Partindo desta visão geral, trabalha-se como estudo de caso o envolvimento dos bancos no sistema financeiro e a relevância da comunicação neste setor tendo como alicerce a dissertação acadêmica de Rezende (2012).

### 3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Para alicerce da presente dissertação, realizou-se uma revisão da literatura teórica, utilizando a base de dados das plataformas *google Acadêmico*, *www.scielo.br* e *www.scribd.br* pesquisando o tema a partir dos descritores “comunicação”, ou “organização empresarial”, ou “comunicação interpessoal”, ou “comunicação nos bancos”, ou “modelos gerenciais” e “história dos bancos e mercado financeiro”.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados considerou o período de 2009 à 2022, no acervo pessoal da autora desta pesquisa e em pesquisas nas plataformas eletrônicas *google acadêmico*, *Scielo* e *Scribd*, utilizando os descritores “comunicação”, “organização nos bancos”, “comunicação interpessoal”, “comunicação nos bancos”, “modelos gerenciais” e “história dos bancos e mercado financeiro”. Ressalta-se que por se tratar de uma revisão da literatura teórica, os dados coletados foram especificamente bibliográficos

Com as informações extraídas das obras e dos artigos acadêmicos selecionados com o critério dos objetivos geral e específicos do presente estudo, realizou-se uma revisão da literatura teórica, delineando o raciocínio dissertativo conforme a coesão argumentativa e dos dados coletados na pesquisa bibliográfica.

Como critério de seleção e análise das fontes, foi utilizado a relevância para o tema e a estrutura argumentativa exposta na introdução. Deste modo, ao lançar os descritores já mencionados nas plataformas supracitadas, excluiu-se a maior porcentagem por se tratarem da comunicação interpessoal na área da saúde, ou por tratar de assuntos específicos do sistema financeiro sem abordar a interação comunicativa neste setor, posto que o caso dos bancos integrou esta pesquisa como uma forma de apresentar a importância da comunicação dentro da organização bancária, apontando para seu pertencimento a um sistema globalizado, nesta situação, o financeiro.

Portanto, os filtros da seleção foram:

- 1- Artigos científicos publicados em revistas indexadas;

- 2- Sistema financeiros bancários;
- 3- Comunicação interpessoal nos bancos;
- 4- Teletrabalho e possibilidades de comunicação a distância;
- 5- Período de 2009 à 2020;
- 6- Conformidade com o objetivo por capítulo: Primeiramente, busca-se conceitos de comunicação, canalizando para comunicação interpessoal, procurando fundamentar a importância deste quesito no âmbito organizacional, afinando para sua influência nos bancos considerando a história do sistema bancário, os modelos gerenciais, cujo o mais atual é o contingencial, fundamentando a dissertação em teorias motivacionais das áreas de administração organizacional, gestão de pessoas, filosofia e psicologia.

Inicialmente, foram encontrados 10.000 artigos a partir do descritor “comunicação interpessoal nas organizações”, considerando publicações em revistas indexadas, reduziu-se para 1000; na sequência, adicionou-se os descritores “sistema financeiro e bancário”, “comunicação interpessoal nos bancos” e “teletrabalho e possibilidade do trabalho à distância”, restaram 89 artigos acadêmicos; filtrando pelo período de publicação entre 2009 e 2020, sobraram 26 artigos; e por fim, selecionou-se as publicações em conformidade com os objetivos do decorrer da pesquisa, encontrou-se 8 artigos, 1 propriamente sobre comunicação interpessoal, 2 abrangendo a importância da comunicação nas organizações, 4 especificamente referentes às formas de comunicação nas agências bancárias, e 1 sobre a história e o funcionamento bancário.

Além desta pesquisa de revisão de literatura, é analisado conjunto de obras do acervo pessoal desta autora para responder a necessidade de oferecer respaldo teórico interdisciplinar, envolvendo as áreas da psicologia, da filosofia, das ciências sociais e da gestão de pessoas, para as empresas investirem na comunicação interpessoal como um fator imprescindível para motivar e valorizar seus colaboradores a se engajarem no cumprimento dos objetivos organizacionais.



#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando que no ambiente laborativo atual, o compartilhamento de ideias, sentimentos e a socialização dentro de uma equipe é indispensável, pois as atividades atuais não se resumem em tarefas pré-definidas por sessões, mas valorizam as potencialidades intelectuais e físicas de cada membro de uma organização, fato que coaduna com teorias psicológicas, as quais argumentam que os homens precisam enxergar sentidos em sua participação na concretização das metas coletivas, relacionando-se ainda com o modelo gerencial contingente que vigora na contemporaneidade por ser flexível e permitir a participação de todos nos processos de decisão e execução das tarefas coletivas; evidencia-se que a comunicação interpessoal como possibilidade de troca e partilha das ideias e sentimentos é essencial para que o modelo contingencial se concretize e as lideranças se alternem em conformidade com a exigência da situação e a habilidade do colaborador.

Como resultado da pesquisa acadêmica, obteve-se a seleção de artigos demonstrada no quadro 1:

**Quadro 1:** Documentos utilizados para a construção deste TCC.

# de documento	Nome do documento	Autores	Ano de publicação
1	A comunicação na era digital	Castells, Manuel	2009
2	Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária	Costa, Marconi Freitas de; Oliveira, Biorni Matos	2010
3	A Inteligência Emocional na Liderança e Sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações: Estado do Conhecimento no Seget.	Silva, Beatris Monteiro da; Nepomuceno, Nilton Célio Furtado; Coutinho, Rhanica Evelise Toledo; Garcia, Sônia Cardoso Moreira; Barbosa, Marcus Vinícius.	2014
4	Inovação tecnológica e a funcionalidade do sistema financeiro – uma	Rezende, Luiz Paulo Fontes de.	2012

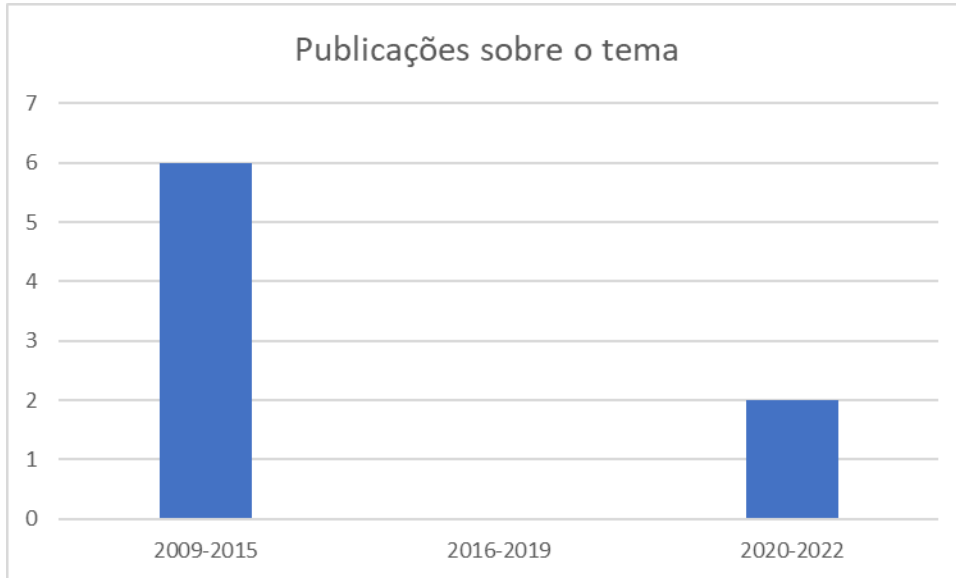
	análise de balanço patrimonial dos bancos no Brasil		
5	Teoria das Representações Sociais e Comunicação Organizacional: o que revelam os discursos sobre responsabilidade social no site institucional de um banco brasileiro?	Silva, Luiza Mônica Assis da; Galinkin, Ana Lúcia	2011
6	Nem só de lucro vive o sistema financeiro brasileiro: o assédio moral no ambiente bancário	Carbonaro, Agnaldo; Silva, Carlos André Paulino da; Coletto, Aline Cristina	2020
7	Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários	Auler, Daniel	2014

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1 Características das Investigações

Primeiramente foi verificado o número de publicações por ano dos estudos analisados (ver gráfico 1), o que mostra que nos anos de 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015, a maioria dos documentos foi publicada em referência ao tema estudado neste TCC, aplicando os filtros mencionados, obteve-se o resultado de 3 publicações; Já nos anos de 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022, a pesquisa manteve-se em aproximadamente 4 artigos, com em média 2 publicações por ano, dado extraído da plataforma *Google Acadêmico*.

**Gráfico 1:** Publicações sobre o tema.



Fonte: Elaborado pela autora.

Houveram artigos sobre o tema que não foram selecionados para evitar prolixidade e redundância, por isso, o gráfico destaca apenas as quantidades das publicações utilizadas nesta dissertação.

Nesta sequência, a Tabela 2 apresenta as publicações por instituição e países. É interessante observar a incidência da produção acadêmica no Brasil sobre a comunicação interpessoal nas organizações. Percebe-se também que em alguns artigos, o fator comunicativo é explorado em estudos de casos como item relevante para o bom funcionamento das instituições como demonstrado a seguir:

**Tabela 2:** Produção Acadêmica

Instituição	País	Quantidade de publicações
UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais)	Brasil	01
UNINOVE (Universidade Nove de Julho)	Brasil	01
UNIFOA (Centro Universitário de Volta Redonda)	Brasil	01
Instituto Federal do Paraná	Brasil	01
Universidade de Fortaleza	Brasil	01
Universidade Católica de Brasília	Brasil	01

Universidade Federal Rural da Amazônia	Brasil	01
Universidade de São Paulo	Brasil	01
Universidade do Governo da Espanha	Espanha	01

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, no gráfico 2, foram analisadas as regiões onde estão sendo realizadas pesquisas referentes à comunicação interpessoal nas organizações. Nesse sentido, você pode perceber que com a exceção do artigo de Castells (2009), escrito e publicado pela Universidade do Governo da Espanha, esses são dados extraídos principalmente do Brasil conforme se demonstra:

**Gráfico 2:** Artigos coletados por região



Fonte: Elaborado pela autora

A seguir será apresentado o subcapítulo 4.2 sobre Embasamento teórico do fator comunicativo como estratégia organizacional.

#### **4.2 Embasamento teórico do fator comunicativo como estratégia organizacional**

O modelo gerencial contingencial que vigora atualmente nas organizações, segundo Chiavenato (2014), responde às necessidades atuais por ser flexível e permitir a participação de todos os colaboradores, além de uma rotatividade de liderança conforme a exigência da

situação, pois observando a história dos modelos gerenciais e das análises organizacionais como o próprio Chiavenato (2014) expõe com os exemplos dos modelos fabris fordista e taylorista, as organizações eram vistas como um todo composto por partes que seriam as seções, explicação que é confirmada por Auler (2014), o qual argumenta que atualmente o colaborador é parte integrante da qualidade do serviço ou produto. Do mesmo modo, o estudioso Maximiniano (2000) discorre sobre a evolução das análises organizacionais, partindo da teoria da Gestalt, na qual as organizações são enxergadas como um conjunto composto por partes indissociáveis; evoluindo para o modelo analítico da teoria geral dos sistemas, a qual analisa o todo e também as partes, pois o avanço das civilizações teria tornado as sociedades mais complexas, exigindo um olhar interdisciplinar para estas coletividades (Maximiniano, 2000); e seguindo a evolução histórica, Maximiniano (2000) aborda a teoria cibernética, na qual as máquinas e os organismos necessitam de constante informações sobre os contextos de seu posicionamento e referente seu objetivo para manter o auto controle e desempenhar sua função, utilizando o potencial máximo.

Esta evolução dos modelos analíticos e gerenciais das organizações demonstram que os avanços históricos ocorreram justamente no sentido de acompanhar o aumento da complexidade das diversas sociedades, e neste movimento, as partes organizacionais adquirem cada vez mais importância e valor, sendo a informação a chave para o bom desempenho.

Considerando o colaborador como uma peça da engrenagem empresarial, diante do exposto, evidencia-se que as formas de valorização do labor humano são imprescindíveis para qualquer organização no contexto atual, e posto que a comunicação é um fator de extrema relevância neste processo valorativo e que a informação é essencial para o rendimento positivo das seções como explanado por Maximiniano (2000), indubitavelmente a questão comunicativa é estratégica e determinante para o sucesso de toda empresa.

Como exposto, as vertentes que dissertam sobre os modelos de gestão organizacional apontam para a visão de que todos os componentes da engrenagem empresarial precisam ser canalizados em torno das metas coletivas, sendo necessário para tanto, a constante informação e atualização referente aos contextos envolvidas. Fica claro, então, que convergir a valorização e a atualização para os objetivos organizacionais, no âmbito dos colaboradores, somente é possível através do diálogo e do conhecimento das potencialidades existentes na seção, sendo necessário uma relação harmônica. Deste modo, é possível trazer o conceito de comunicação exposto por Abbagnano (2007) como o fator que torna o homem mais humano,

possibilitando a participação e a compreensão entre os sujeitos, sendo complementado com a definição de Ferreira (2004) de que o termo se refere à capacidade de discutir ideias e dialogar visando o bom entendimento entre as pessoas, e completado pela visão de Castells (2009) de que a comunicação interpessoal é a expressão de um indivíduo para outro ou para um grupo, pois a escuta de ideias e o bom entendimento entre os participantes da equipe são essenciais para a valorização e a convergência de desempenhos individuais para o objetivo empresarial, sendo possível concluir que a comunicação como forma de expressão e participação no processo coletivo é imprescindível para manter uma equipe motivada através da consideração de todas as ideias, extraindo o potencial máximo para atingir o objetivo coletivo, posto que as organizações são fontes de representações sociais devido a suas relações com o público interno promovidas justamente pela comunicação (Silva & Galinkin, 2011), além disso, como explana Cortella (2013), o colaborador precisa enxergar sentido em sua participação dentro da obra organizacional, do mesmo modo, Costa e Oliveira (2010) explanam que a comunicação interpessoal é o fator que provoca o compartilhamento das metas e valores de uma empresa para o seu público interno, criando uma sensação de pertencimento e o engajamento por parte de sua equipe; explicação esta que se relaciona com a teoria psicológica de Selligman (1977), a qual expõe a necessidade de perspectivas, ou seja, de sentido para o sujeito se manter motivado, sendo que no ambiente organizacional conforme Gondim e Silva (2014), presente na coletânea sobre psicologia das organizações de Zanelli et al (2014), o processo de motivação de colaboradores está relacionado diretamente aos objetivos que empresa traça para o sujeito dentro de uma equipe.

Como explanado as teorias modernas tanto de gestão de pessoas quanto de psicologia comprovam que o profissional precisa sentir-se valorizado para produzir com motivação e dedicação; fato que exige uma relação horizontal e participativa como exemplificado pela mudança de tratamento exposta por Chiavenato (2014), onde se passa a chamar o trabalhador de colaborador, justamente para criar o sentimento de pertencimento a uma equipe, pois como expõe Cortella (2013), as pessoas desejam mais que a mera remuneração, desejam sentir que seu desempenho em sua função realmente contribui para a concretização dos objetivos coletivos e para a sociedade; estes objetivos e impactos sociais que precisam ser visíveis para o colaborador são tão relevantes que como explanado, segundo teorias psicológicas como as expostas por Seligman (1977), o qual após observar experimentos com animais e pessoas, notou que quando uma ação repetidamente não apresenta resultado diferenciador em alguma situação, esta “incontrolabilidade” desencadeia um processo de inibição e introspecção que

pode resultar na depressão ou até a morte, argumento reforçado por Carbonato et al, quando os autores dissertam que o assédio moral no trabalho são ações de constrangimento, ameaça e inibição que podem resultar na desmotivação, interferindo na autoestima e na capacidade de tomar decisões, cuja ocorrência continuada pode causar a morte do trabalhador, demonstrando que o objetivo e a valorização das funções são imprescindíveis para o bem estar e o bom rendimento laborativo, complementado pela teoria da psicologia organizacional exposta por Gondim e Silva (2014) de que há um processo para o engajamento individual em uma organização, cujo os eixos são a ênfase, o foco, a pergunta e a resposta, sendo que o objetivo e a interação com o ambiente organizacional estão presentes em grande porcentagem destes eixos tanto como foco quanto como resposta, demonstrando a necessidade das metas organizacionais e de um ambiente interativo que permita a participação de todos. É evidente que esta gestão participativa só é possível através de uma comunicação que conforme exposto por Ferreira (2004) possibilita o bom entendimento entre as pessoas com diálogo e troca de ideias.

Considerando que o setor bancário é integrante de um macrossistema financeiro como exposto e que precisa atender da melhor maneira aos clientes, é claro que os bancos como participantes de uma cadeia sistêmica necessitam dialogar com os diferentes agentes, e que as seções internas também precisam de uma relação harmônica, de modo que se evidencia a necessidade indubitável de comunicação eficiente tanto interna quanto externamente, possibilitando o bom relacionamento e o compartilhamento das informações para se manter atualizado sobre o contexto e as novidades do mercado financeiro e das ferramentas laborativas conforme já exposto.

Deste modo, é evidente a relevância da comunicação para a motivação das equipes, promovendo uma gestão participativa e com metas bem estabelecidas, além de possibilitar a troca de informações entre os agentes financeiros no caso dos bancos e entre as seções internas destas instituições.

#### **4.3 A importância de uma comunicação clara e efetiva para a criação do sentimento de pertencimento**

As teorias gerenciais atuais apontam para a consideração das partes que formam o conjunto para manter a qualidade do serviço prestado. Neste sentido, Maximiliano (2000)

explana que os parâmetros de análise que visam manter o nível qualitativo em evolução para satisfazer as necessidades do cliente evoluíram de um departamento específico para este fim à responsabilidade de cada seção para entregar um trabalho de qualidade para atender as necessidades de seu receptor, neste sentido, Auler (2014) expõe que o sistema de gestão consultivo é mais participativo, pois delega as decisões aos níveis hierárquicos responsáveis conforme a situação e seguindo as diretrizes institucionais. Deste modo, é evidente que a comunicação e a valorização de cada setor e de cada colaborador setorial são aspectos extremamente relevantes, pois como demonstrado a convergência de ideias e de habilidades para atingir os objetivos coletivos é essencial para manter cada participante motivado e engajado por ter suas potencialidades utilizadas para o sucesso dos fins da coletividade, e o fator comunicativo se torna ainda mais relevante, pois conforme Costa e Oliveira (2010), nesta era da informação, munir a equipe de dados através de uma comunicação eficiente é imprescindível para a capacidade competitiva da organização, sendo que nas organizações bancárias estes fins são a correspondência das expectativas do cliente e a atuação no mercado financeiro.

Se cada componente do conjunto precisa ser alimentado pela informação de sua atuação e de seu objetivo através de atualizações constantes como exposto pela teoria cibernética conforme Maximiniano (2000); se a relação interpessoal, o sentimento em relação a equipe e o objetivo claro da organização ou da seção são fatores essenciais para a motivação dos colaboradores (Gondim & Silva, 2014); e, complementando ainda com o pertencimento a uma obra que realmente faça sentido socialmente (Cortella, 2013), no caso dos bancos, o fornecimento de crédito para as pessoas alcançarem o que almejam; é claro que o relacionamento interpessoal e interinstitucional é imprescindível tanto em relação ao público externo quanto para o desempenho de cada participante da equipe internamente.

Considerando a evolução dos modelos de gerencia e de análise organizacional expostos tanto por Chiavenato (2014) quanto por Maximiniano (2000), e as teorias motivacionais que colocam as perspectivas e as relações de correspondência entre a ação e resultados expostas tanto por Seligman (1977) quanto por Gondim e Silva (2014); a sensação de que a atividade individual produz impacto para a concretização de uma expectativa coletiva é extremamente relevante e possibilitada pela troca de ideias e visões através da comunicação interpessoal.

Este sentimento de importância da função individual é um fator motivacional, pois como explana Cortella (2013), na atualidade, o essencial para o sujeito é sentir-se participante



de uma obra que faça a diferença na sociedade, para tanto, ele precisa detectar que sua função é relevante na engrenagem organizacional, e como expõem Chiavenato (2014), o colaborador precisa perceber que suas ideias são discutidas, valorizadas, e quando plausível são colocadas em prática, ou seja, que sua presença é importante para o funcionamento e para a concretização das metas coletivas.

#### **4.4 A comunicação como fator decisivo na estratégia organizacional**

Considerando o conceito de Castells (2009) de comunicação interpessoal como a expressão individual de uma pessoa para outra ou para o grupo, a necessidade do gestor ou líder de conhecer o amadurecimento e a motivação de sua equipe e cada participante, sendo preciso para tanto a compreensão da inteligência emocional para melhorar a comunicação e as relações interpessoais, aspectos extremamente relevantes para o desenvolvimento pessoal e como consequência coletivo conforme exposto por Silva et al (2014), e ainda a dissertação de Silva e Galinkin (2011), segundo a qual as representações sociais positivas e negativas nas organizações são originadas justamente pela comunicação interpessoal; explana-se que estes fatores de relação interpessoal dentro de uma organização são estratégicos para a constante evolução na função desempenhada e na atuação em coletividade.

Dada a indubitável relevância das relações interpessoais para a realização das metas laborativas dentro de uma empresa, posto que segundo Carbonaro et al (2020), o tratamento oferecido é determinante para que o colaborador produza em conformidade com os objetivos organizacionais; citando o exemplo dos bancos, os quais são compostos por seções e integram o sistema financeiro apresentando conexões com outros agentes e precisando angariar cada vez mais clientes, a comunicação é o aspecto que possibilita estas relações intersetoriais, com os demais agentes da cadeia sistêmica como a bolsa de valores, o banco central e outros, e também o atendimento de qualidade ao cliente.

Deste modo, como já exposto, a relação interna e externa é primordial para o cumprimento das metas estabelecidas e também para o gestor ou líder conhecer cada colaborador e canalizar as potencialidades para a realização dos objetivos coletivos, promovendo o desenvolvimento do grupo e do indivíduo. Desta forma, a comunicação representa um fator imprescindível para que os objetivos sejam transmitidos, as ideias sejam compartilhadas e valorizadas, os talentos individuais sejam potencializados para as metas

coletivas, alternando inclusive a liderança de acordo com a necessidade conforme explanado por Chiavenato (2014), e desta forma, os colaboradores se sintam realmente participantes de uma obra maior como exposto por Cortella (2013), pois é justamente a manifestação de pensamentos e habilidades que rege o trabalho em equipe tão importante e basilar para a motivação de todos como apregoa o modelo gerencial e as relações de trabalho neste período contemporâneo.

#### **4.5 Parâmetros que estabelecem a necessidade de tratamento igualitário para todos os colaboradores, e a relevância da comunicação neste processo**

Posto que segundo Cortella (2013), o colaborador atual almeja efetivamente participar do processo laborativo e não apenas executar uma tarefa dada como os modelos gerenciais do passado, citando como exemplo o fordismo e o taylorismo com a divisão por seções, para criar um sentimento de pertencimento a uma obra que realmente impacte na sociedade, deseja orgulhar-se de sua função, sendo este um parâmetro que indica a necessidade de tratamento de valorização igualitária para todos os colaboradores; por outro lado, Chiavenato (2014) explica que o modelo contingencial vigora por responder a necessidade de flexibilidade que possibilita a escuta, o conhecimento de todas as habilidades e a alternância de liderança conforme a exigência da situação, valorizando igualmente todos os membros da equipe; além deste fator valorativo, este especialista também expõe que o público interno (colaboradores) representa potenciais consumidores e divulgadores do produto ou serviço disponibilizado pela empresa, e considerando a relevância da informação para a organização se manter forte em um cenário de mercado altamente competitivo, de modo a gerenciar seus ativos físicos e intangíveis entre eles a comunicação (Costa e Oliveira, 2010); a satisfação dos trabalhadores que compõem a organização é outro parâmetro que aponta para a importância de um tratamento digno e igualitário para todos internamente.

Partindo destas evidências da relevância de um relacionamento saudável para criar o sentimento de pertencimento nos colaboradores, considerando que conforme exposto por Ferreira (2004), a comunicação é a capacidade humana de trocar e debater ideias para o bom entendimento entre as pessoas; evidencia-se que o fator comunicativo é basilar para que o referido tratamento igualitário e valorativo se estabeleça internamente nas organizações,

provendo uma gestão participativa que preza pela colaboração de todos os talentos existentes na equipe organizacional.

Evidencia-se que tanto internamente na relação entre gerência e equipe quanto externamente no diálogo institucional, a comunicação interpessoal aparece como fator relevante para a concretização dos objetivos organizacionais.

## 5. CONCLUSÕES

Atualmente, o trabalho em equipe é um dos aspectos determinantes nas organizações. As funções isoladas em seções como no modelo fabril estão perdendo espaço para padrões gerenciais mais participativos e flexíveis, justamente, porque o valor está migrando para as habilidades individuais, reconhecendo que cada sujeito apresenta um talento que o permite se destacar e liderar a coletividade em determinadas situações.

Devido ao protagonismo das individualidades enquanto talentos, a comunicação interpessoal aparece como fator imprescindível no contexto organizacional, dado seu conceito de possibilidade de compartilhamento e troca entre pessoas ou entre indivíduos e grupos. Seria este fator que permite a manifestação das ideias que conduzem a coletividade ao avanço na direção da concretização dos objetivos institucionais.

Além desta importância na manifestação dos pensamentos dentro de uma equipe, este aspecto comunicativo também possibilita a interação institucional, posto que a relação entre entidades, conforme demonstrada como necessária no caso dos bancos com demais agentes financeiros e colaboradores, ocorre através de pessoas que representam as organizações, configurando uma relação interpessoal como já argumentado.

Notou-se uma escassez de produções científicas referentes à comunicação interpessoal no sistema financeiro, a maioria dos artigos disserta sobre o aspecto comunicativo interpessoal na saúde, ou em relação ao funcionamento do sistema bancário e do setor financeiro, considerando os achados sobre a integração necessária entre seções e instituições de um mesmo setor, além do conceito de comunicação interpessoal como a possibilidade de troca de ideias e visões entre indivíduos e grupos, ressaltando a escassez de artigos que relacionem esta modalidade comunicativa com o serviço bancário, sugere-se estudos mais robustos sobre a importância da interação comunicativa para os bancos internamente e dentro do sistema financeiro.

Considerando o contexto contemporâneo com formas gerenciais flexíveis e participativas, além da interligação entre entidades como ocorre no setor financeiro por exemplo, fica clara a preponderante relevância da comunicação para a concretização dos objetivos institucionais e para o sucesso como destaque em um cenário extremamente competitivo.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 5. Ed. São Paulo, Editora Martins Fontes, 2007.
- ARISTÓTELES: **A política**. Coleção “Os pensadores”. São Paulo. Editora Nova Cultural Ltda. 1999.
- AULER, D. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. **Revista de Carreras e Pessoas-RECAPE**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 178-187, Mai./Ago, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20580/15197>. Acesso em: 22 Ago. 2024.
- BEZERRA MORENO, T. C et al. Capital intelectual e o sistema de controles gerenciais das instituições públicas de ensino superior: um ensaio teórico sob a perspectiva da teoria da contingência. **Revista ibero americana de estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 39-52, jul./set, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331247426004.pdf>. Acesso em: 08 Mai 2024.
- CARBONARO, A.; DA SILVA, C. A. P.; COLETO, A. C. Nem só de lucro vive o sistema financeiro brasileiro: o assédio moral no ambiente bancário. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**. Paranaguá, v. 5, n. 4, p. 01-27, 2020. Disponível em: <https://revistas.ifpr.edu.br/index.php/mundietg/article/view/894>. Acesso em: 22 Ago. 2024.
- CASTELLS, M. **A comunicação na era digital**. Universidade do Governo da Espanha. Disponível em: <http://parlamidia.com/images/PDF/castells-comunicacao.pdf>. Acesso em: 10 Mai. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Editora Manole Ltda, 2014.
- CORTELLA, M.S. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.
- COSTA, M. F; OLIVEIRA, B. M. Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária. **Revista Ciências e Administração**. Fortaleza, v.16, n. 2, p. 403-415, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3210>. Acesso em: 22 Ago. 2024.
- DA SILVA, L. M. A.; GALINKIN, A. L. Teoria das Representações Sociais e Comunicação Organizacional: o que revelam os discursos sobre responsabilidade social no site institucional

de um banco brasileiro?. **Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**. Brasília, v. 4, n. 9, p. 1-25, Jul./Dez, 2011. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/search/authors/view?givenName=Ana%20L%C3%BAcia&familyName=Galinkin&affiliation=Universidade%20de%20Bras%C3%ADlia&country=&authorName=Galinkin%20Ana%20L%C3%BAcia>. Acesso em: 22 Ago. 2024.

ENGELS, F. MARX, K. **Manifesto do partido comunista**. 3. ed. São Paulo. Editora Edipro, 2015.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário Aurélio**. 6. ed. Versão eletrônica 5.12. Positivo Informática Ltda, 2004.

GONDIM, S.M.G; SILVA, N. Motivação no trabalho. In. Zanelli, J.C et al. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Artmed editora, Porto Alegre, 2014. Cap. 4, p. 173-202.

LIRA, B. C. **O passo a passo do Trabalho Científico**. Petrópolis, Editora Vozes, 2014.

MARTINS, L. C; CARRETE, L. S. **Corporate venture capital: uma proposta de modelo para o Itaú Unibanco**. EMPRAD – Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, 2020. Disponível em: <http://sistema.emprad.org.br/2020/arquivos/130.pdf>. Acesso em: 10 Set. 2024.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2000.

REZENDE, L.P.F. **Inovação tecnológica e a funcionalidade do sistema financeiro – uma análise de balanço patrimonial dos bancos no Brasil**. Tese de especialização em Economia do Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, UFMG, Belo Horizonte/MG, p.189. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/AMSA-8V8PBD>. Acesso em: 15 Mai. 2024.

SELIGMAN, M. **Desamparo: Sobre depressão, desenvolvimento e morte**. São Paulo, Editora de humanismo, ciência e tecnologia "hucitec" Ltda; Editora da Universidade de São Paulo.1977.

SILVA, B. M. M et al. **A Inteligência Emocional na Liderança e Sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações: Estado do Conhecimento no Seget**. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2014. p. 1-17.

Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>. Acesso em: 07 Mai. 2024.

**SINDICATO dos Trabalhadores em Estabelecimentos Bancários Signatários. Acordo coletivo de trabalho celebrado entre Banco do Brasil S.A., confederação nacional de trabalhadores do ramo financeiro, federações e sindicatos de trabalhadores em estabelecimentos bancários signatários.** Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/portal/dipes/ACTTeletrabalhoContraf2020.pdf>. Acesso em: 20 Mai. 2024.

**TZU, S. A Arte da Guerra.** São Paulo, Editora Jardim dos Livros, 2013.