

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Wilma Leila Matos Soares**

**O USO DE FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA:  
estudo de caso no Banpará**

**Taubaté – SP**  
**2010**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Wilma Leila Matos Soares**

**O USO DE FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA:  
estudo de caso no Banpará**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Franchi Carniello

**Taubaté – SP**  
**2010**

**WILMA LEILA MATOS SOARES**

**USO DE FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA: estudo de caso no Banpará**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Franchi Carniello

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Mônica Franchi Carniello

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Adolpho Carlos Françoso Queiróz

Universidade Metodista de São Paulo

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por ter me dado saúde e entusiasmo, para conquistar mais essa realização pessoal e profissional.

A minha querida mãe e protetora Marlene Soares, pelo seu amor, carinho e compreensão, que de forma incondicionais são dedicados em todos esses anos de convívio familiar e, também por acreditar em mim como uma pessoa vencedora.

Ao meu inesquecível e amado pai Raul Soares *in memoriam*, que ainda vive em meus pensamentos saudosos.

Aos meus irmãos, em especial a Vera e a Sonia, que no decorrer deste trabalho cuidaram de mim como filha.

Aos meus sobrinhos, em especial a minha querida e amada Ana Beatriz, que com sua docilidade e inocência, me trouxe muita paz e prazer em conviver como mãe e filha.

## **AGRADECIMENTO**

À Profa. Dra. Mônica Franchi Carniello, pela orientação e presteza dedicadas ao trabalho construído sendo o aprendizado a minha maior realização no Mestrado e, também por compreender-me e confortar nos momentos difíceis, com sua competência profissional, segurança e tranquilidade.

Aos responsáveis pelo Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, da Universidade de Taubaté, em especial aos Coordenadores, Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira e Dr. José Luiz Gomes da Silva, pela competência e desempenho profissional na condução da nossa turma do Mestrado.

A Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos, que me serviu como exemplo de coragem e, me incentivou a continuar na difícil, porém gratificante trajetória do Mestrado.

Aos meus colegas de turma, pelo carinho, apoio e incentivo nos momentos em que pensei em desistir da escalada da realização do Mestrado.

Ao amigo Gilson Scholl Pires, que com seu jeito simples também me apoiou, em especial nos mínimos detalhes da revisão nos textos, face ao pouco tempo disponível.

Ao Banco do Estado do Pará, na pessoa da Diretora Administrativa, Glicéria Deusdedit Carvalho de Melo, por ter garantido condições estritamente necessárias para realização deste trabalho.

Enfim, a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, ofereceram condições para o desenvolvimento deste trabalho.

"Eu sou aquela mulher que fez a escalada da montanha da vida removendo pedras e plantando flores..." (Cora Coralina).

## RESUMO

O estudo objetivou a identificar o uso de ferramentas de comunicação interna no Banpará, Instituição Bancária regional, com atuação no Estado do Pará, mais precisamente no âmbito de apoio ao desenvolvimento local. Contemporaneamente, a comunicação é considerada fator estratégico para uma organização, já que por meio dela, bons fluxos de informações são necessários para o alinhamento dos objetivos e estratégias de uma empresa. Esse processo atinge principalmente os funcionários, muitas vezes, tratados de forma homogênea, embora pertençam a segmentos distintos, quando podem ocorrer ruídos nos processos de comunicação interna. Metodologicamente, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para levantamento, das teorias comunicacionais disponíveis e dos recursos técnicos inerentes à comunicação. A aplicação do estudo de caso indicou que os funcionários acessam as ferramentas de comunicação interna e por meio dessas recebem informações suficientes para desenvolver suas atividades no trabalho, havendo predominância do uso da *intranet* e, um fluxo de comunicação predominantemente vertical descendente. Conclui-se que quanto maior o grau de robustez das informações veiculadas e a possibilidade de participação do funcionário, melhor será o seu entendimento em relação aos objetivos da instituição. É estratégico, que as empresas atentem, para que a dinâmica de uso intenso da comunicação por meio da tecnologia, não substitua integralmente as práticas de relacionamento interpessoal, como as práticas presenciais, com a realização de reuniões, a comunicação *face a face*. Haja vista a importância dos funcionários, enquanto atores sociais e, que deles dependem o entendimento das estratégias organizacionais para alcançar os resultados junto aos clientes. As instituições façam uso das ferramentas de comunicação interna em todos os estilos disponíveis, alinhadas a conjuntura e a cultura organizacional, e ao seu grau de evolução tecnológica, – ou seja, mescladas, entre ferramentas tradicionais, convencionais e tecnológicas.

**Palavras-chave:** Instituição Bancária Regional. Funcionários. Comunicação Interna.

## **ABSTRACT**

### **THE USE OF INTERNAL COMMUNICATION TOOLS: a case study in Banpara**

The study aimed to identify the use of internal communication tools in Banpara, regional banking institution, operating in the State of Para, more precisely in the context of support to local development. Contemporaneously, the communication is considered a strategic factor for an organization, since through it, good information flows are necessary for the alignment of goals and strategies of a company. This process affects mainly employees often treated as homogeneous, although they belong to different segments, where noise may occur in the processes of internal communication. Methodologically, was used to survey the literature, theories of communication available and the technical resources involved in communication. The application of case study indicated that employees access the tools of internal communication and through those get enough information to develop their activities at work, and the predominance of the use of intranet and a communication flow predominantly downward vertical. We conclude that the greater the degree of robustness of the information given and the possibility of employee's participation, the better their understanding in relation to the goals of the institution. It is strategic, that companies pay attention to the dynamics of intense use of communication through technology, not fully replace the practice of interpersonal relationships, such as classroom practices, with the holding of meetings, face to face communication. Given the importance of employees as social actors who depend on them the understanding of organizational strategies to achieve results with clients. Institutions make use of internal communication tools available in all styles, lined the conjecture and organizational culture, and its level of technological evolution, - that is, mixed between traditional tools, and conventional technology.

**Key-words:** Regional Banking Institution. Staffs. Internal Communication.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ferramentas e mídias auxiliares usadas em comunicação interna — (%).....	53
Tabela 2: Outros veículos de comunicação interna disponibilizados pelas empresas — (%).....	53
Tabela 3: Modelo de gestão da comunicação nas empresas — (%).....	64
Tabela 4: Veículos de comunicação interna – avaliação dos conteúdos — (%).....	80
Tabela 5: Frequência de acesso aos veículos de comunicação interna — (%).....	82
Tabela 6: Percepção em relação à comunicação interna, pelos funcionários — (%) .....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo.....	71
Gráfico 2: Faixa etária dos funcionários .....	72
Gráfico 3: Estado Civil .....	73
Gráfico 4: Nível de escolaridade .....	73
Gráfico 5: Tempo de serviço no banco.....	74
Gráfico 6: Cargo ou função dos funcionários .....	75
Gráfico 7: Distribuição por lotação de funcionários .....	77
Gráfico 8: Conhecimento da missão, visão e estratégias.....	78
Gráfico 9: Participação dos funcionários em reuniões .....	83
Gráfico 10: Finalidade uso da <i>intranet</i> .....	87
Gráfico 11: Acesso a normas e regulamentos.....	91
Gráfico 12: Tipo de acesso.....	91
Gráfico 13: Destino do repasse de ideias dos funcionários.....	92
Gráfico 14: Acesso a informações de outras unidades .....	94
Gráfico 15: Comunicação superior e equipe de subordinados.....	95
Gráfico 16: Outros meios utilizados para acessar informações.....	97
Gráfico 17: Meios utilizados pelo gestor na transmissão de informações .....	102

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Rede de relacionamento empresa – <i>stakeholders</i> .....	29
Figura 2: Ingredientes da comunicação .....	32
Figura 3: Os três fluxos de informação.....	34
Figura 4: Composto da comunicação .....	47
Figura 5: Fluxos de comunicação nas instituições .....	51
Figura 6: Mapa de cobertura do Banpará, no Pará .....	61
Figura 7: Organograma .....	62
Figura 8: Boletim eletrônico – Radar <i>Online</i> .....	84
Figura 9: Boletim eletrônico – Banco 037 <i>Online</i> .....	85
Figura 10: <i>Home page</i> da <i>Intranet</i> .....	88
Figura 11: Acesso a <i>Internet Banking</i> , pela <i>Intranet</i> .....	89
Figura 12: Acesso as informações de Recursos Humanos, pela <i>Intranet</i> .....	90

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	16
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	16
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	16
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	17
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	18
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	20
2.1 PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA.....	20
2.2 <i>STAKEHOLDERS</i> .....	26
2.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	32
2.4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL.....	35
<b>2.4.1 Cenário contemporâneo da comunicação empresarial</b> .....	38
2.5 ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS .....	40
2.6 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: CONCEITOS E SEUS INTERLOCUTORES .....	42
<b>2.6.1 Comunicação interna</b> .....	48
<b>2.6.2 Endomarketing</b> .....	55
2.7 CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES .....	57
2.8 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	60
<b>2.8.1 A organização no contexto regional</b> .....	63
<b>2.8.2 Política de comunicação da organização</b> .....	63
<b>3 MÉTODO</b> .....	65
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	65
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	66
3.3 INSTRUMENTO .....	68
3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS .....	69
3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS .....	70
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	71

4.1 PERFIL DA POPULAÇÃO.....	71
4.2 CARGO OU FUNÇÃO.....	75
4.3 LOTAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	77
4.4 MISSÃO, VISÃO E ESTRATÉGIAS DA INSTITUIÇÃO.....	78
4.5 AVALIAÇÃO DOS CONTEÚDOS DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA ADOTADOS PELA INSTITUIÇÃO.....	80
4.6 FREQUÊNCIA AO USO DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA .....	81
4.7 FINALIDADE DO USO DA <i>INTRANET</i> .....	86
4.8 MEIOS DE ACESSO AS NORMAS E REGULAMENTOS .....	90
4.9 DESTINO DO REPASSE DE IDEIAS DOS FUNCIONÁRIOS .....	92
4.10 ACESSO A INFORMAÇÕES DE OUTRAS UNIDADES .....	93
4.11 COMUNICAÇÃO SUPERIOR E EQUIPE DE SUBORDINADOS.....	95
4.12 OUTROS MEIOS UTILIZADOS PELOS FUNCIONÁRIOS PARA ACESSAR INFORMAÇÕES.....	96
4.13 PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA .....	98
4.14 MEIOS DE COMUNICAÇÃO USADOS PELOS GESTORES PARA TRANSMITIR INFORMAÇÕES.....	101
4.15 IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO INTERNA .....	103
<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>104</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário .....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>122</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a segunda metade do século XX, as relações entre as empresas e seus *stakeholders* (parceiros ou públicos de relacionamento) se tornam cada vez mais complexas devido, entre outros fatores, a uma demanda mais exigente da sociedade e ao acelerado desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação.

Esse cenário reforça o que se entende pela necessidade de aprimoramento dos processos de comunicação. As empresas não são mais vistas exclusivamente como no período após a Revolução Industrial, sob a perspectiva da produção; mas, são identificadas como instituições inseridas na sociedade, e com meios e propostas de relacionar-se direta e indiretamente com seus públicos de interesse, em especial, com os funcionários.

As organizações, como um “sistema fechado” agem dentro de suas fronteiras. Entretanto necessitam, também, interagir, comunicar-se com o ambiente externo. Esse movimento — de atuar além de seus limites internos — caracteriza-se como um “sistema aberto”. Que permite à empresa que interações aconteçam para satisfazer suas demandas organizacionais. Ou seja, as empresas são demandadas por seus públicos externos, e vice-versa. A finalidade dessa dinâmica é manter as organizações atuantes, e contabilizarem resultados positivos.

A organização, então, precisa ser estruturada e planejada de forma estratégica por envolver em seus relacionamentos diversos públicos, denominados *stakeholders* — que, de forma direta ou indireta, são afetados ou favorecidos por uma atividade da empresa.

As empresas podem, de forma qualitativa, mudar seus paradigmas de comunicação organizacional impregnados de austeridade para acompanhar o processo evolutivo instalado pela sociedade contemporânea, a qual requer mais igualdade nos relacionamentos com seus *stakeholders*, entre os quais se destacam os funcionários.

Em escala, pode-se partir de relacionamentos simples para o mais complexos, de sistemas fechados aos flexíveis, da omissão à transparência da informação, da área privada/empresarial para a esfera pública, da reatividade para a

proatividade, da informação unilateral para o diálogo, do extrato operacional ao estratégico.

Para fluir nas empresas, a comunicação deve ser planejada e alinhada estrategicamente aos objetivos da organização, e para ser eficaz, carece de ter foco e adaptabilidade à conjuntura da empresa e do público-alvo, além da necessidade de ser quantificada.

As ferramentas de comunicação nas empresas existem para viabilizar eticamente as estratégicas e devem estar integradas para proporcionar um relacionamento entoadado entre as instituições e seus *stakeholders*.

A comunicação organizacional não se resume a produzir veículos, tais como: jornais, revistas, *newsletters*, boletins, ou qualquer outro formato. Abrange também o entendimento do processo pelo qual o fluxo de determinadas informações passa por toda a instituição.

Em uma conjuntura que conta com uma mídia cujos recursos são cada vez mais diversificados, a gestão dos processos de comunicação torna-se uma tarefa cada vez mais desafiadora para as instituições. Dentre as variáveis desse processo destaca-se o uso de ferramentas da comunicação interna, uma vez que os funcionários passam a ser compreendidos como parte integrante das instituições.

As instituições são locais, em que informações e dados se processam regularmente, por meio de uma engrenagem desenvolvida por pessoas. Daí a assertiva de que a comunicação interna é necessária e importante na rede organizacional. Na transmissão das informações podem ocorrer ruídos, isto é, a não compreensão das mensagens pelo seu receptor, em particular, pelos funcionários de uma instituição.

Nesta pesquisa, por meio de um estudo de caso, será verificado o uso das ferramentas de comunicação interna, sob a ótica dos funcionários, no Banpará, que é uma instituição bancária de grande representatividade no Estado do Pará, na Região Norte do Brasil.

A relevância do uso dessas ferramentas de comunicação interna pauta-se no conteúdo informado e no conhecimento da tecnologia adequada à conjuntura empresarial, no sentido de impedir que o seu uso propicie empreendimento de um mero e ilusório instrumental de aceleração na transmissão das informações, sem a essencial e adequada consistência dessas informações. “À medida que as empresas

continuam a se concentrar e estruturar seus esforços em comunicação, um desafio adicional será garantir que os funcionários acreditem na sinceridade das comunicações que estão recebendo” (ARGENTI, 2006, p. 171).

A comunicação empresarial torna-se importante e é reconhecida diante do público interno das empresas, quando: a) promove um clima positivo a favorecer motivação e integração aos funcionários durante as mudanças organizacionais; b) estabelece adequados métodos e ferramentas de informação; c) alinha ações às metas principais; d) racionaliza esforços e prioriza situações que possibilitam a tomada de decisão de forma ágil e corretamente, para a empresa se superar em momentos de crises.

A evolução no processo de comunicação interna serve para clarificar a importância e a valorização dos funcionários, antes de tudo, como cidadãos. Entretanto, é oportuna a inclusão social nas relações entre as instituições e seus públicos de relacionamento, para que sejam identificados os interesses contraditórios presentes nessa interdependência. Todos esses aspectos se articulam na compreensão contemporânea do papel das organizações.

Por essa realidade e pelo que se entende no discurso de Kunsch (2003), a comunicação interna como processo social poderá conseguir eficácia se considerar em seu bojo, também, aspectos como os reposicionamentos políticos, estratégias adequadas, melhorias em termos de qualidade, conteúdo e comunicação social, bem como a incorporação de novas tecnologias ao atual contexto organizacional.

## 1.1 PROBLEMA

A comunicação é um fator estratégico para qualquer uma instituição. Garantir bons fluxos das informações é um dos requisitos para o alinhamento dos objetivos e estratégias de uma empresa. Em um cenário que conta com uma mídia cada vez mais diversificada, gerenciar os processos de comunicação torna-se uma tarefa cada vez mais difícil e complexa. Essa realidade aplica-se a todos os públicos de uma organização, incluindo seu público interno. Muitas vezes tratado de forma homogênea, os funcionários de uma empresa também pertencem a segmentos distintos. Partindo do pressuposto de que podem existir ruídos, os quais podem

prejudicar a transmissão de certas informações nos processos de comunicação interna, pergunta-se:

Qual a percepção dos funcionários de uma Instituição Bancária regional em relação ao uso de ferramentas da comunicação interna?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar o uso de ferramentas de comunicação interna na Instituição Bancária, com atuação regional.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Categorizar públicos que acessam as ferramentas de comunicação interna; e
- Identificar as semelhanças e diferenças em relação ao uso de ferramentas de comunicação interna na instituição estudada.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo não abrangerá a percepção de funcionários em relação ao uso das ferramentas de comunicação interna em todos os segmentos e empresas que compõem o Sistema Financeiro da Região Norte, na qual atua a Instituição Bancária estudada, tampouco a comunicação em suas outras dimensões e públicos de relacionamento. Limita-se em identificar a política de comunicação interna em uma Instituição Bancária de grande representatividade no contexto regional do Norte do Brasil, a partir de uma amostra na avaliação dos fluxos de informação intraorganizacional.

## 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O Sistema Financeiro Nacional, ao propiciar condições para que intermediações financeiras aconteçam, impacta diretamente uma sociedade. Os resultados das transações, além dos lucros das empresas, também servem para contribuir com o desenvolvimento econômico, em particular, no âmbito regional em relação à magnitude da federação.

De acordo com o BACEN (2009, s/p), o Sistema Financeiro Brasileiro é definido como:

[...] o conjunto de instrumentos, mecanismos e instituições que asseguram a canalização da poupança para o investimento, ou seja, dos setores que possuem recursos financeiros superavitários para os desejam ou necessitam de recursos (deficitários).

Neste estudo, em função da abrangência do sistema financeiro, o enfoque restringiu-se apenas aos processos de comunicação interna em uma Instituição Bancária de grande representatividade no contexto regional, no Estado do Pará, ao norte do Brasil.

O avanço tecnológico dos meios de comunicação mudou a rotina de trabalho, a forma e os fluxos dos meios de comunicação. A comunicação interna foi reconfigurada, bem como a maneira de se encarar os funcionários. Isso é identificado, no que tange ao entendimento dos colaboradores em relação às estratégias e às diretrizes traçadas e difundidas internamente pela organização.

Por meio desta pesquisa, pretende-se verificar o uso das ferramentas de comunicação interna utilizadas para a transmissão das informações de interesse comum aos objetivos estratégicos da Instituição Bancária em estudo.

É sugestivo que pesquisas sejam realizadas em outras instituições, bem como que a comunicação seja estudada em outras dimensões, como exemplo, no âmbito mercadológico e institucional de organizações bancárias.

Ao longo de várias décadas, desde o histórico período da Revolução Industrial até os dias atuais com o advento da informação na sociedade pós-industrial, a dinâmica organizacional vem usufruindo as contribuições, principalmente no que tange à maximização da produção, e às melhorias nos diálogos entre seus atores sociais, ou seja, entre os gestores e os funcionários.

A atuação da empresa em cenários competitivos depende da transformação de um conjunto de informações disponíveis em conhecimento consolidado e aplicado. E esse conhecimento necessita de gestão a fim de constituir o capital intelectual da empresa, hoje tão disputado quanto o capital financeiro da mesma (LORUSSO, 2007, s/p).

Sobre essa evolução do processo na dinâmica organizacional, Carvalho e Kaniski (2000) dizem que tanto a Revolução Industrial quanto a Informacional contribuíram para a maximização do trabalho e para a comunicação entre os homens. Contudo, houve pouca evolução nas relações de poder existentes no interior dos processos organizacionais.

Entende-se que cabe à organização um esforço redobrado para averiguar as formas de relacionamento com seus *stakeholders*, a qualidade, o conteúdo e os critérios de formatação e disponibilização das informações a fim de que seja evitada a ocorrência de ruídos na comunicação.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Na primeira parte estão apresentados a introdução, objetivo geral e objetivos específicos, problema, delimitação, a relevância do estudo e a organização do trabalho.

A segunda, dedicada à revisão de literatura, aborda temas como: papel das organizações na sociedade contemporânea, os *stakeholders*, a comunicação estratégica, a comunicação empresarial no Brasil, cenário contemporâneo da comunicação empresarial, estratégias e objetivos organizacionais, a comunicação empresarial: conceitos e seus interlocutores, a comunicação interna, o *endomarketing*, a cultura das organizações e a caracterização da organização estudada.

O método está detalhado na terceira parte e informa como a pesquisa está embasada teoricamente. Foi aplicada a técnica de um estudo de caso sobre a importância do uso das ferramentas de comunicação interna para os funcionários, no Banpará, instituição bancária regional.

Na quarta parte, estão apresentados os resultados obtidos por meio de questionários respondidos pelos funcionários da instituição bancária estudada, bem como a análise feita sobre os resultados.

A quinta parte é composta pelas discussões acerca dos resultados obtidos na pesquisa.

Por fim, na sexta parte estão as conclusões. Abrangendo considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para compreender a importância da comunicação interna nas organizações, se faz necessário ter conhecimento de como evoluíram o papel e os processos de gestão nas organizações, desde os chamados de sistemas mecanicistas aos mais flexíveis. Atualmente, o processo de gestão empresarial requer que no seu bojo, seja dado reconhecimento à atuação e ao valor que têm os funcionários, enquanto público de seu interesse.

### 2.1 PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

A sociedade contemporânea exige muito mais transparência nas relações com as empresas. Por essa razão, a comunicação organizacional passa a ocupar uma posição estratégica, voltada aos seus funcionários, tidos como porta-vozes da empresa.

O mercado existe e as possibilidades são inúmeras, sobretudo na sociedade contemporânea, quando as organizações têm de se posicionar institucionalmente e se responsabilizar por seus atos, perante os públicos, a opinião pública e a sociedade (KUNSCH, 2003, p.14).

Particularmente, no que tange à participação dos funcionários em relação à empresa:

Os funcionários de hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional. Essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização – independente da função ou responsabilidade – conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos. Nesse sentido a comunicação deve ser um processo de duas vias. Os funcionários de hoje esperam que, quando suas opiniões são solicitadas e quando se empenham em dar um retorno, a gerência os escute e aja para atendê-los. Em muitas empresas, os gerentes seniores simplesmente não envolvem funcionários de nível hierárquico inferior na maioria das decisões. Isso tende a fazer com esses funcionários se sintam alienados e sem disposição de aceitar as mudanças nas empresas (ARGENTI, 2006, p.170/171).

Em tempos passados, início da produção industrial, século XVIII, as organizações eram classificadas como mecanicistas, tendo como ênfase a

produção, uma estrutura funcional rígida, e as atividades eram vistas como partes isoladas sem relação com a idéia de processo.

As organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para a inovação. Todavia, procedimentos padronizados e canais de comunicação são frequentemente incapazes de lidar eficazmente com circunstâncias novas, necessitando de numerosas reuniões e comitês nomeados para este fim e que, devido ao fato de terem sido planejadas mais para servir do que para romper com a maneira costumeira de operação, são frequentemente vagarosos e chegam muito tarde para lidar com esses assuntos. As comunicações interdepartamentais e a coordenação são pobres e as pessoas possuem visão míope daquilo que está ocorrendo, existindo, sobretudo uma miopia da situação que a empresa enfrenta como um todo (MORGAN, 1996, p. 38).

As pessoas trabalhavam com objetivos e resultados específicos, em partes isoladas. As tarefas eram realizadas em tempos proporcionais para os quais as pessoas eram contratadas. Por conseguinte, era escasso o tempo para pensar, criar, sugerir ou implementar possíveis inovações ou idéias e, até mesmo para trocar informações, em face aos padrões preestabelecidos. Os indivíduos se ocupavam exclusivamente da produção em ritmo contínuo, sob a vigilância de seus superiores.

Na produção em massa, as qualificações do trabalhador resumem-se ao conhecimento necessário para a execução de uma tarefa — a clássica atividade de apertar parafusos, parodiada por Charlie Chaplin no filme *Tempos Modernos*. Essa mecanização da atividade humana, que produz a alienação do trabalhador, foi objeto das críticas mais contundentes que se fizeram à produção massificada (MAXIMINIANO, 2002, p. 165).

Trabalhadores eram tidos simplesmente como especialistas, o trabalho era realizado em ambientes de inexpressiva possibilidade de comunicação em todos os sentidos horizontal e verticalmente, o que deixava as pessoas com pouca — quiçá sem nenhuma — informação sobre as estratégias da empresa em relação aos consumidores de seus produtos ou serviços.

Esse modelo patrocinado por uma burocracia excessiva funcionou por anos e atendia as situações básicas do trabalhador, como exemplo as de segurança — salários.

Nassar (2000) sobre o declínio das práticas nas instituições, com base nos princípios *tayloristas*, perante a insatisfação da sociedade, diz que:

Em resposta à cara feia da sociedade e ao desgaste que as práticas *tayloristas* causavam nas pessoas, a própria dinâmica das Teorias de Organização levou, perto dos anos 30, aos enfoques da Escola de Relacionamento Humano, estruturada pelo sociólogo australiano Elton Mayo, em que o bom ambiente dentro e fora do trabalho começou a ser visto como alavanca dos índices de produtividade (NASSAR, 2000, s/p).

Na década de 1970, em função da crise econômica, o cenário se modifica. As empresas iniciam uma dinâmica de revisão em seus processos, para adaptarem-se às exigências de um novo modelo de mercado. Ou seja, revisar a comunicação empresarial passou a ser necessário, para proporcionar um clima mais harmonioso, entre a organização e os funcionários.

As grandes empresas industriais de produção em massa que adotam um tipo de organização *taylorista* vêm enfrentando uma série de problemas: as flutuações da demanda, a força da concorrência e a mudança constante; a dificuldade de organização do processo de produção e menor margem de lucro, resultado de menor produtividade (SEFERTIZI, 2000, *apud* KUNSCH, 2003, p. 55).

Nesse contexto, conjectura-se que se fez às empresas adotar novos padrões, partindo-se para uma gestão em consonância com os ditames da economia global e um sistema de produção com mais flexibilidade.

As organizações são sistemas abertos e campos de forças: competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios; dependem da credibilidade que vão construindo. [...]: convivem de maneira permanente com outras tantas coletividades, cujos interesses são díspares. Por isso é que o ambiente externo exige delas enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade (SROUR, 1998, p. 125).

Sobre esse processo de revisão, imprimi-se ao ambiente industrial ocidental a qualidade da produção, iniciado no Japão e que consistiu na revisão do modelo de atuação das empresas, tendo em vista a necessidade de adequar os processos operacionais à perspectiva de satisfação dos clientes.

Conferem à satisfação dos clientes, destinatários finais de toda e qualquer produção, absoluta prioridade. Postergam ou diferem a obtenção do lucro, com base em uma estratégia de longo prazo. Inauguram a produção flexível e enxuta [...]. Assentam-se na mobilização geral da organização ou no controle da qualidade total. Fazem com que a cúpula se engaje na implantação do processo, de modo que o treinamento para a qualidade se estende por todas as funções. [...]. Os círculos da qualidade institucionalizaram as opiniões e as sugestões vindas do chão de fábrica (SROUR, 1998, p. 2).

De outro lado, como reforça a visão de Kunsch (2003), a mudança na dinâmica empresarial assim começou a se processar em relação a movimentos já então considerados ultrapassados:

Contraopondo-se aos modelos *tayloristas* e *fordistas* de produção em série, surge o modelo Toyota de produção, que teve como elementos desencadeadores paradigmáticos as técnicas administrativas japonesas (eficiência, qualidade, produção enxuta, *just-in-time*), a escola da qualidade total, o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores e as práticas bem-sucedidas e originalmente aplicadas na empresa Toyota (KUNSCH, 2003, p. 55).

Destaca-se que as mudanças nas engrenagens organizacionais, pelas quais passa o mundo contemporâneo estão pautadas nos processos de qualidade da produção, que destacou o Japão, desde os anos 80.

Trata-se da ruptura com o *fordismo* – linha de montagem e produção em massa de produtos padronizados –, e sua substituição pelo *toyotismo*, que significa automação, informatização, robôs na produção, alta qualificação técnica dos trabalhadores, responsabilização da equipe executante pelo controle de qualidade, gestão que integra produção, administração e engenharia de projetos (SROUR, 1998, p. 2).

As empresas buscaram se adaptar a um novo modelo de produção, por meio de processo com adaptação às exigências externas – de certa forma mais flexível, para maior comprometimento dos funcionários, nos negócios.

Todo esse movimento na dinâmica organizacional contribuiu para que as mudanças na comunicação interna fossem possíveis de acontecer, com possibilidades de adaptação a um processo comunicacional mais flexível, e com uma forma mais dinâmica de participação do trabalhador. A produção passava a ser feita por um trabalhador com maior amplitude de conhecimentos, em face à sua participação em treinamentos, que deveriam ir além da prática do trabalho.

Na década de 1980, a incorporação desse modelo deu-se em empresas norte-americanas e européias. Segundo Kunsch (2003, p. 56), subentende-se que essa adoção produziu impacto no aumento da concorrência, posto que estivesse superado o *fordismo*, adentrando-se na economia do conhecimento, na transição entre a produção e o *marketing*, na mudança da força de trabalho.

Esse novo formato de organizações flexíveis é um sistema idealizado para reduzir incertezas, diminuir escalões hierárquicos, estimular a participação o trabalhador, fomentar o controle da qualidade total e valorizar a flexibilidade nos processos de gestão e produção (KUNSCH, 2003, p. 57).

Com o advento da tecnologia, no começo da década de 1990, às empresas curvaram-se ao estabelecimento de estruturas mais flexíveis, com ambientes inteligentes, mais dinâmicos, canais disponibilizados para o compartilhamento de entendimentos entre os empregados e suas predisposições, em um processo de interação nas relações de poder.

Pelo que expressa Srouf (1998, p. 7), a chamada Revolução Digital despertou interesses empresariais em cultivar formas adormecidas, como as de criatividade próprias do trabalhador. As diferenças entre esse trabalhador contemporâneo e aqueles com perfis artesanais do passado, pautavam-se na qualificação técnica, na oportunidade de atualização e reciclagem contínua, em virtude de uma dinâmica instalada de competitividade empresarial. Às rotinas operacionais incorporavam uma maior complexidade, exigindo um desenvolvimento em equipe para a produção de bens e serviços finais.

Essa “nova” organização desce do pedestal da burocracia verticalizada para atuar em rede, organizar-se em torno de um processo, e não de uma tarefa, promover gestões em equipe, mensurar os resultados pela satisfação do cidadão-consumidor e informar/formar seus empregados em todos os níveis. Esses principais componentes de horizontalização apontam para a participação, e não um mero enxugamento de estruturas (KUNSCH, 2003, p. 57).

Aos funcionários foram oferecidas possibilidades de entendimento, de aceite mais evidente das situações, e as suas atuações davam sinais de se tornarem participativas, com as evidências das estruturas em formato de rede nas corporações, por meio da comunicação empresarial.

O modelo mecanicista foi totalmente orientado para a eficiência, que é uma medida individual. Temos que procurar agora a eficácia, que é adulta e coletiva, e que exige o compartilhar com responsabilidade, integrando informações (GAINO, 1989, *apud* NOGUEIRA, 2001, p. 6).

Não se pretendeu evidenciar aqui as diferentes características de comunicação utilizadas nas empresas mecanicistas, com estruturas mais rígidas, ou nas organizações contemporâneas que atuam em rede, com estruturas mais flexíveis, ou seja, não foi dito aqui que um modelo é mais adequado que o outro. Compete à empresa, diante da conjuntura empresarial, verificar o método, a forma de comunicação interna, adequada à viabilidade dos seus negócios.

Para Kunsch (2003, p. 58), “sempre existirá na realidade organizacional a necessidade de um comando central que deverá assumir o peso e as consequências das decisões estratégicas vitais para qualquer organização”.

A dinâmica na administração dos processos organizacionais é complexa, e exige maior esforço dos gestores para equilibrar os interesses da rede de relacionamento. Destaca-se aí a importância de um efetivo sistema de comunicação empresarial.

Um sistema efetivo de comunicação empresarial – e não de simples seja um público específico, seja um público restrito como o governo. Divulgação de comunicados para efeitos interno e externo – deve substanciar contatos diretos com os empregados e com o universo de consumidores, fornecedores, acionistas, clientes, etc.,. O âmbito desse sistema depende sempre do âmbito da empresa. Na medida em que amplia o seu universo, a organização mais se qualifica para gerir complexidades ou circunstâncias do seu aparato de informações. Deve saber, portanto, como usar a sua rede (BAHIA, 1995, p. 16).

Diz ainda Bahia (1995, p.19), que “o conceito de rede de informações da empresa desenvolve-se a partir do fluxo de comunicações internas e externas.”

O papel das empresas amplia-se, na medida em que a ela é compreendida como um organismo que interfere e recebe interferência de toda a sociedade.

A rede de informações de uma empresa não se limita a praticar técnicas de comunicação. Mas do que isso, faculta a organização o contato direto com seus públicos, de forma a saber o que os empregados e os consumidores pensam ou querem (BAHIA, 1995, p. 15).

Acrescenta Kunsch (2003, p. 87), “As organizações, para viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos, se valem de meios ou veículos orais, escritos, pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos”. Nos telemáticos, utiliza-se a combinação entre a informática e os meios de telecomunicações.

Entende-se que a empresa para se adaptar com base em um novo modelo de produção deve utilizar processos mais flexíveis, para obter maior comprometimento aos negócios, por parte dos funcionários.

Relacionar-se com vários públicos, direta e indiretamente, dentre esses, os considerados objetos deste estudo, os funcionários, tidos como um dos principais *stakeholders* internos, sobre eles é importante que a empresa saiba quais são os seus interesses e, assim tenha condições de administrar o fator humano, encaminhando-o ao encontro dos objetivos empresariais.

Atualmente, por exigência de uma sociedade consumidora de bens e serviços, a produção da empresa sob uma base tecnológica mais inovadora requer mais qualidade e o oferecimento de opções diferenciadas. Aos trabalhadores é necessário que conheçam as estratégias de atuação da empresa diante de seu mercado e exercitar a criatividade muito mais que dispensar esforço físico, para aumentar a produção.

O cenário apresentado reforça a responsabilidade que tem a empresa de fornecer informações aos executores que respondem às necessidades do público.

## 2.2 STAKEHOLDERS

A empresa ao interagir com o meio ambiente configura-se como uma relação sistêmica, tendo como requisito a inserção em uma rede de relacionamento composta, pela própria empresa e pelos fornecedores, clientes, bancos, instituições de ensino, centros de pesquisa e, os chamados *stakeholders*.

Assim, por meio dessa relação sistêmica, o organismo e o meio geram-se mutuamente. A idéia de que o organismo e seu meio são interdependentes assume que um depende do outro, o que, organizacionalmente falando, não ocorre. Sabemos que o ser vivo, mesmo como um sistema fechado, não é um sistema isolado, ou seja, ele continua sendo um sistema termodinamicamente aberto, mas é organizacionalmente fechado. Isso significa que ele pode trocar livremente energia com o meio ambiente, mas, ao trocar informações, essas não necessariamente terão um mesmo significado para o sistema (o ser vivo) e para um observador externo; para o sistema, cada informação tem um significado próprio, que só para ele faz sentido (BAUER, 1999, p. 65).

O fenômeno de a empresa agir, em função da necessidade de interação com o meio ambiente, é caracterizado como um “sistema aberto”. Não diferente do que acontece com os seres vivos, essa dinâmica na empresa acontece diante de suas concepções e de seus limites internos, quando vão além de suas fronteiras para adaptar-se ao meio no qual está inserida.

As organizações modernas se caracterizam como sistemas abertos principalmente pelo fato de se integrarem com o ambiente, tendo sensibilidade a pressões externas, e também por responderem a essas pressões (KUNSCH, 2003, p. 258).

Morgan (2007), sobre a atuação das organizações como “sistemas abertos”, diz que:

[...] a “abordagem dos sistemas abertos”, baseada no princípio de que as organizações, assim como os organismos, “são abertas” para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver (MORGAN, 2007, p. 59).

Segundo os autores, pelo mecanismo das instituições interagirem com o ambiente externo, elas podem averiguar que variáveis externas poderão afetar seus resultados. Por outro lado, por meio de suas lógicas internas como as organizações impactam no ambiente externo, todo esse movimento é demandado para que as empresas possam sobreviver, sob a ótica de seus negócios.

Como neste trabalho, o objetivo é dissertar sobre o uso das ferramentas de comunicação interna, que envolve diretamente *stakeholders*, em particular os funcionários da Instituição Bancária regional pesquisada, entende-se como necessário compreender primeiramente, como alguns autores abordam os conceitos de *stakeholders*.

*Stakeholderd* (parte interessada) é o conceito alternativo de *shareholder* (acionista). Partes interessadas são pessoas que estão associadas direta e indiretamente à organização ou que sofre alguns de seus efeitos: clientes, fornecedores, distribuidores, funcionários, ex-funcionários e a comunidade. Essas pessoas podem ser indivíduos ou membros de grupos ou organizações (MAXIMINIANO, 2002, p. 418).

Para Lupetti (2007, p. 52), *stakeholder* é um termo que pode: “ser definido como pessoa física ou jurídica afetada ou interessada, direta ou indiretamente, pelos empreendimentos econômicos”.

Já na visão de Costa (2007), o *stakeholderd*, também chamado de parte interessada, é definido:

Como qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informalmente organizado, que tenha algum tipo de interesse que possa afetar ou ser afetado pelo funcionamento, operação, comercialização, desempenho, resultados presentes ou futuros da organização em questão (COSTA, 2007, p. 90).

A partir desses conceitos, é recíproca a relação entre a empresa e seus *stakeholders*. Particularmente, esse fenômeno acontece com a empresa e os funcionários, posto que existam entre eles interesses distintos e, conseqüentemente, uma parte afeta ao outro. Kunsch (2003, p. 14) enfatiza que “as organizações devem

ter entre seus objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados”.

As adaptações empresariais necessárias à sobrevivência estão intrinsecamente relacionadas às mudanças estruturais que ocorrem no ambiente ao qual estão inseridas.

As transformações estruturais que ocorrem no mundo e na sociedade provocam profundas alterações na forma de relacionamento das organizações: para sobreviverem e tornarem-se competitivas no mundo globalizado, elas necessitam criar mecanismos que auxiliem no processo de transformação e que permitam, em um contexto de redes de informação, maior integração com os diversos agentes com que interagem (CARDOSO, 2006, s/p).

Sob a lógica empresarial, apesar de as estratégias se posicionarem no centro do sistema social do relacionamento, entre empresa e seus *stakeholders*, destacam-se os clientes e a importância que eles têm para a empresa. A importância concedida aos clientes está diretamente ligada à manutenção da empresa, a sua competitividade, pela dinâmica de influenciar e ser influenciada de certa forma pelo meio ambiente onde está inserida. Ou seja, as empresas recebem, processam, transformam e devolvem informações, serviços e produtos, na medida exigida pela sociedade.

A nova economia realçou a importância dos relacionamentos com os clientes. Embora os processos de gestão da inovação e operacional continuem importantes para o sucesso estratégico, a evolução do computador e da tecnologia das comunicações, em especial a *Internet* e os aplicativos de bancos de dados, deslocaram o equilíbrio do poder dos produtores para os clientes (KAPLAN e NORTON, 2004, p.107).

Os clientes exercem influência fundamental nas empresas, nesse contexto a tecnologia foi um processo preponderante. Por outro lado, além dos clientes, existem outros públicos que por sua vez afetam ou são afetados pelo processo empresarial.

Está identificado, pela estrutura configurada na Figura 1, o quão é abrangente e, por consequência complexo o funcionamento da rede de relacionamento entre a empresa e seus interlocutores, pela quantidade de interlocutores e por seus adversos interesses, em relação às estratégias empresariais.



Figura 1: Rede de relacionamento empresa – *stakeholders*  
Fonte: A autora

Pelo que define Freeman (1984, *apud* LUPETTI, 2007, p. 52), os acionistas, sócios, colaboradores, fornecedores, clientes, a comunidade próxima à empresa, com capacidade de impactar diretamente nos negócios da instituição, são chamados *stakeholders* primários. Os públicos que de forma indireta influenciam a instituição são os *stakeholders* secundários, que têm competência para afetar a imagem de maneira positiva ou negativa diante da opinião pública. São eles: a imprensa e os grupos de pressão (associações de classe, ONGs, dentre outros).

Diante desse cenário e partindo-se da premissa de que os *stakeholders* atuam diretamente no sistema produtivo da empresa, compreende-se quão importantes são o conhecimento e a posse do máximo possível de informações sobre seus *stakeholders*, em especial em relação aos funcionários, com vista à prática de um diálogo proveitoso como forma de prevenir conflitos no estabelecimento. “De fato, os altos administradores podem encontrar várias áreas

em que seus interesses, os de vários *stakeholders* e os da sociedade são mutuamente compatíveis” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007, p.118).

Campbel (1997, *apud* MARTINS, 2004, p. 1), por entender que a empresa deve ter responsabilidade, sinaliza que os *stakeholders* podem ser chamados de ativos, ou seja, aqueles que atuam diretamente sobre a empresa, em busca de dividendos, maiores remunerações, maiores prazos para pagamentos e preço mais baixos. Os outros, que são chamados de *stakeholders* passivos, atuam de forma mediata às empresas, e estes são considerados a sociedade e as empresas não governamentais.

Dentre esses *stakeholders* ativos externos estão os clientes e internamente, estão os funcionários. Estes últimos citados influenciam diretamente nos custos dos produtos e serviços das empresas. Do outro lado, na contramão dos objetivos e valores dos funcionários, estão as empresas, as quais no Brasil, segundo Kunsch (2003), privilegiam o capitalismo individualista, dispensam pouca importância aos valores comunitários e estão continuamente em busca de resultados, para valorizar a riqueza de seus acionistas.

Considerando que entre a empresa e seus *stakeholders*, existem interesses diversos, estes carecem de alinhamento para minimizar os esforços despendidos. “Nas relações entre capital e trabalho existem, é claro, conflitos. Mas os conflitos podem ser resolvidos pelo diálogo. [...]. A verdade, nos novos tempos, é premissa para o equilíbrio” (TORQUATRO, 1992, p. 210).

O relacionamento entre as empresas e seus colaboradores por ser dissonante, no estágio contemporâneo, necessita passar por ações de melhorias. Entre estas se destacam as de comunicação organizacional, a serem desenvolvidas em busca de equilibrar a oposição entre os interesses empresariais e os dos funcionários, para o alcance de objetivos comuns que permeiam nas instituições.

Pesquisas com dirigentes e com funcionários de empresas em âmbito mundial vêm mostrando uma preocupante distância entre o discurso das organizações e a expectativa de informação e de envolvimento dos funcionários na condução de processos estratégicos fundamentais (PAULA, 2003, p. 34).

De outro lado, relativamente à importância de melhorias na equalização das formas de relacionamento entre empresa e os seus funcionários, é entendido que:

Como a organização é uma instituição econômica e enquanto tal é avaliada pelo mercado, qualquer política adotada pelo administrador, que contemple indivíduos em detrimento do desempenho, gera duas consequências: 1) um custo adicional que implica perda de lucratividade e perdem todos (consumidores, fornecedores e empregados); e 2) arbítrio do administrador, que terá que estabelecer prioridades em relação aos beneficiários (FRIEDMAN, 1998, *apud* CAMPOS, 2006, s/p).

Do fato de a empresa e os seus funcionários possuir objetivos adversos surgem as necessidades de alinhamento entre ambos, pelos canais de comunicação interna. Esse alinhamento deve ser objeto de estudo da comunicação estratégica para que sejam evitados conflitos e afetados os clientes e, por consequência, os resultados da empresa.

Os avanços em tecnologia da informação e em comunicações geraram o potencial e agora a expectativa de níveis mais altos de atividades de *marketing* e de prestação de serviços aos clientes, o que por sua vez, passou a exigir novas competências por parte dos empregados (KAPLAN e NOTON, 2004, p. 126).

Já pelo que diz Sveiby (1998, *apud* CARVALHO e TAVARES, 2001, p. 64), entende-se que nas instituições diferentemente daqueles que conhecemos como os bens tangíveis, contabilizados sob as rubricas de bens imóveis e móveis, contas a pagar e a receber, além de outros relevantes ao balanço patrimonial, as instituições possuem os chamados bens intangíveis, que podem ser classificados como externos e internos, embora ainda não incorporados ao balanço patrimonial, mas afetam os resultados das organizações, pois se trata de diferenciais competitivos. Dentre esses ativos, estão as pessoas, as informações, os processos, classificados como ativos intangíveis internos.

Como o enfoque desta pesquisa é a comunicação interna pode-se dizer que os funcionários são classificados como bens intangíveis e, de certa forma, estão compreendidos entre os recursos que fazem a diferença nos negócios das instituições.

Os funcionários dentro de cada contexto organizacional, em suas relações com a empresa, também podem ser chamados de colaborador, empregado, servidor. Muitas são as denominações utilizadas quando se fala do público interno de uma instituição. Neste estudo foi dada preferência para a utilização da denominação funcionário.

## 2.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Conjuntamente, planejar estrategicamente a comunicação tornou-se necessário para as organizações que buscam alcançar relacionamentos cada vez mais eficientes e eficazes com seus *stakeholders*.

Em especial, na comunicação interna, cabe à empresa, não somente comunicar, mas também, previamente avaliar o conteúdo dessa informação, seus impactos, e saber como, quando e para quem comunicar.

Ao recebermos informações, podemos fazer uma audição seletiva, bloqueando informações que contrariam as percepções preconcebidas e aquelas que acreditamos como verdadeiras a partir de nossas crenças e nossos valores. Diversas mensagens de ordem administrativa e mesmo institucional muitas vezes são ignoradas e desprezadas exatamente por isso (KUNSCH, 2003, p. 76).

Considera-se como primordial a existência de uma preocupação no processamento do fluxo de informação interno, nas instituições. Tal fluxo é compreendido por uma cadeia de elementos interligados, quais sejam: a fonte, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador e o receptor.

Para Berlo (1989), esses elementos podem também ser chamados de ingredientes e, como existem muitos fatores da comunicação, por ser considerada complexa em seu processo, há de se voltar continuamente a uma cadeia de seis ingredientes no processo de comunicação conforme ilustrado na Figura 2.

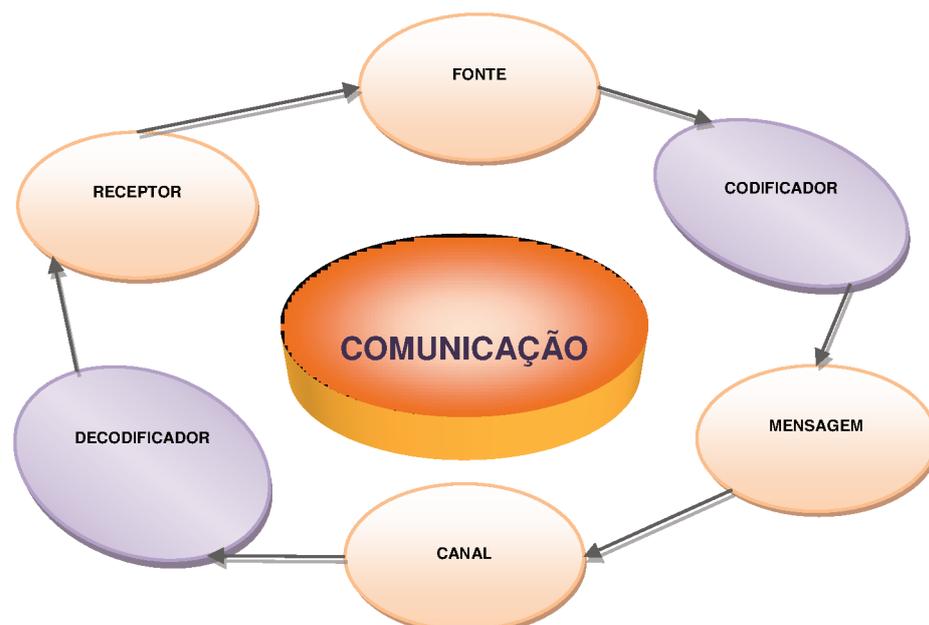


Figura 2: Ingredientes da comunicação  
Fonte: Adaptado de Berlo (1989).

Como exposto por Berlo (1989), ocorre que às vezes as informações transmitidas podem não ser compreendidas, isto é, acontecer de não terem sido interpretadas, decodificadas pelos receptores. No processo de comunicação interna, admite-se como principal receptor, o funcionário de uma instituição.

Uma das formas de processar a comunicação acontece quando a fonte, uma ou mais pessoas, por algum motivo objetivo, transmite, envia informações, necessariamente codificadas, que compõem uma ou mais mensagens, por condutor de mensagens, chamado de canal. Essas mensagens são decifradas, interpretadas, decodificadas pelo destinatário da comunicação, o receptor.

O compreender é individualizado e está relacionada às competências específicas do sujeito, que compreende seu contexto informacional, a sua convivência institucional no presente e as suas perspectivas para o futuro. Se o compreender está relacionado às competências específicas do indivíduo, a comunicação, para que seja efetiva, necessita ser direcionada, ou seja, as informações que serão transmitidas precisam ter relação com os interesses do indivíduo que a receberá. Caso contrário as informações serão dispersas e sem valor. Sem a compreensão não é possível haver comunicação (BARRETO, 2002, *apud* SANTOS 2003, p. 28).

É importante a necessidade da compreensão das informações pelos receptores, para impactos causados nos resultados.

Informação somente aumenta a competitividade, quando captada e integrada à organização como recurso fundamental no planejamento, na definição de estratégias e na tomada de decisão. Quanto mais a informação for conhecida, processada, compreendida e utilizada na consolidação de serviços e produtos, mais fácil e ágil será adicionar valor a produtos e serviços; tomar decisões seguras e confiáveis; estabelecer ligações e relações entre as unidades organizacionais, que compõem uma organização; acompanhar as atividades da organização; avaliar procedimentos e rotinas; influenciar os o comportamento dos indivíduos dentro e fora da organização e planejar a médio e longo prazo (SANTOS, 2003, p. 28).

Segundo o que é explanado por Moura (1995, *apud* SANTOS 2003, p. 29), a informação na empresa carece ter prioridade para funcionar como uma espécie de “maestrina”, e se caracterizar como estratégica. Se considerado ainda que, além de ser o principal insumo das organizações, e fator imprescindível para a definição da estratégia e tomada de decisão, a informação também tem a função de sincronizar as diversas funções, processos e setores de uma organização, em busca de seus objetivos.

Considerando o pensamento de Santos (2003), que de todas as funções da informação nas organizações, a de sincronizar as diversas funções e setores de uma organização em busca de seus objetivos é a que tem estreita relação com a comunicação interna.

Segundo Lesca e Almeida (1994, *apud* SANTOS 2003, p. 29), as organizações possuem três grandes fluxos de informação: “o fluxo de informação criado por ela para seu próprio uso; o fluxo de informação produzido por ela com orientação para fora dela; e o fluxo de informação coletado externamente e orientado para dentro dela”.



Figura 3: Os três fluxos de informação  
Fonte: Adaptado de Santos (2003).

Pelo fluxo apresentado na Figura 3, a comunicação deve ser empreendida com fluência no meio organizacional, para as ações acontecerem alinhadas às estratégias organizacionais. Ou seja, é importante perceber, transformar e produzir, as demandas por produtos e serviços da sociedade em geral.

As estratégias devem ser delineadas de forma global e nos projetos e programas específicos. Consiste em definir como fazer para tornar a comunicação organizacional o mais eficiente possível, isto é, excelente. Trata-se de traçar as grandes linhas para a prática de decisões estratégicas da área de comunicação (KUNSCH, 2003, p.175).

A definição fornecida pela autora sinaliza que, na cadeia da comunicação, entre a mensagem, o veículo, o receptor, e o momento oportuno, faz-se necessário elaborar o que vai ser informado, ou meio ou o canal a ser utilizado e o público-alvo das informações. Isto é, há de se fazer um diagnóstico, o qual não deve ser entendido como uma barreira, mas como uma forma de perceber previamente os impactos negativos e positivos no ambiente organizacional, no sentido de dar eficácia à informação a ser veiculada.

É preponderante, portanto, a necessidade de se posicionar a comunicação como uma atividade estratégica nas organizações, posto que:

De uma maneira geral as organizações têm pautado as suas ações comunicacionais utilizando-se do modelo tradicional de características informacionais, de transferência de informações. Tal opção de certa forma evidencia o desconhecimento do poder da comunicação como ferramenta estratégica. Cabe, portanto, ampliar as discussões sobre o tema, contribuindo para (re) posicionar a comunicação organizacional no espaço das organizações (SCROFERNEKER, 2000, s/p).

Pode-se dizer, como imperativo, que a base de uma boa relação é a confiança que exista entre os interessados. No meio organizacional, essa máxima deve ser verdadeira, para que ações aconteçam alinhadas as estratégias empresariais. Kunsch (2003, p. 112) expõe que: “administrar problemas, conflitos ou questões controversas pressupõe todo um processo de planejamento e de gerenciamento de programa de ações a serem levadas a efeito”.

## 2.4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL

Falar de Comunicação Empresarial no Brasil é precípua conhecer a sua evolução histórica, que está se aprimorando como ferramenta estratégica desde antes da década de 1970, face à complexidade de seus fluxos de informações e a exigência da sociedade, na qual a empresa está inserida.

A passagem da comunicação de sua fase empírica para a da sua profissionalização ocorreu com a oferta dos cursos superiores sobre a temática, foi regulamentada a profissão de relações públicas e seus conselhos profissionais foram constituídos, tanto no âmbito federal como no regional.

Conforme informa Terra (2006), foi na década de 60 que se definiu oficialmente o conceito de relações públicas:

Aprovado pela Federação Interamericana de Associações de Relações Públicas (FIARP), em 8 de outubro (1963) [...]. Em 1967, a Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo introduz o primeiro curso de relações públicas com duração de quatro anos. Em 11 de dezembro do mesmo ano, a profissão de relações públicas é disciplinada pela lei no. 5.377, marcando o pioneirismo no Brasil ao fazer uma legislação sobre a profissão.

Em 26 de setembro de 1968, regulamenta-se a lei 5.377 e no mesmo dia, pelo decreto no. 63.283, o presidente da República promulga a lei. [...] - 11 de setembro de 1969 – o decreto lei no. 860, dispõe sobre a constituição do Conselho Federal de Relações Públicas e seus conselhos regionais (TERRA, 2006, p. 48).

Segundo Bueno (2003), é perceptível a alteração do perfil básico da Comunicação Empresarial Brasileira, é identificado cinco grandes momentos, que vão da sua tímida formação à consolidação como insumo estratégico nas instituições.

Antes da década de 1970, as atividades de Comunicação desenvolvidas nas empresas ou entidades eram fragmentadas. [...]. Pode-se dizer mesmo que a comunicação era, quase sempre uma atividade residual, exercidas em muitas vezes por profissionais de outras áreas [...] (BUENO, 2003, p. 4).

Na virada dos anos 70, mudanças de impacto começam a acontecer nos processos de Comunicação Empresarial, particularmente, com relação à implementação de uma cultura, por meio da especialização profissional em comunicação organizacional.

A década de 1970 sinaliza para algumas mudanças importantes quanto à implantação de uma cultura de comunicação nas empresas. Os profissionais começam a chegar e, pouco a pouco fica visível a importância do mercado de Comunicação Empresarial. [...] embora os trabalhos pioneiros se limitem a considerar as atividades isoladamente: publicação de *house-organs*, Relações Públicas, assessoria de imprensa, publicidade, etc. (BUENO, 2003, p. 5).

Pelo que informa Bueno (2003), com o desenvolvimento do campo de atuação da Comunicação Empresarial, já nos anos 80, foi impulsionado para um patamar mais atrativo, que despertou o interesse, de outros profissionais, além daqueles especializados em relações públicas. Pode-se dizer que esse fato originou-se de um refinamento dos processos da Comunicação Empresarial. Esse fato gerou ênfase a um processo de dissociação entre as atividades de comunicação institucional e comunicação mercadológica.

Da segunda metade da década de 1980 aos anos 1990, aconteceu um marco para a Comunicação Empresarial Brasileira, com a experiência da empresa Rhodia, ao adotar uma política de comunicação estruturada, especializada tecnicamente, em função da importância e dos reflexos causados nos negócios da empresa. Isso encorajou outras organizações a adotar essa dinâmica, tida como eficaz no ramo empresarial.

A Política de Comunicação Social (PCS) da Rhodia foi o primeiro Best best-seller da área, com seguidas reedições [...]. Nos anos de 1990, [...]: ela passou a ser estratégia para as organizações, [...] se vinculava estritamente ao negócio, [...] comandada por profissionais com visão mais abrangente, seja de comunicação, seja do mercado em que a empresa ou entidade se insere. [...] para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. [...], estimulou as empresas e entidades que a assumiram, [...], criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento com a consequente valorização dos públicos internos e a adoção de atributos fundamentais, como profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício pleno de cidadania (BUENO, 2003, p. 7).

Após todas essas fases, os processos da Comunicação Empresarial continuam evoluindo desde os anos de 1990. Conjuntamente, essa evolução da comunicação empresarial é reforçada pelas inovações tecnológicas, pelos padrões implementados nas rotinas de trabalho, pelas novas *interfaces* com os *stakeholders*.

Particularmente, com os funcionários, a sistemática da Comunicação Empresarial passa por adaptação. Está-se falando da era do conhecimento, pautada em processos com exigências de “mão dupla”, de trocas mais amplas e em transparência nas ações.

Ela se estrutura para usufruir das potencialidades de novas tecnologias, respalda-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência de novas mídias e, sobretudo maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade. [...], passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado “capital intelectual” das organizações (BUENO, 2003, p. 8).

Essa trajetória da Comunicação Empresarial mostra tratar-se de um processo de comunicação social, no qual a informação se tornou a base da comunicação.

Conjectura-se que as organizações, diante da necessidade de se adaptar às exigências das práticas de mercado, estão preocupadas em mudar as suas estratégias de gestão em relação aos impactos com o meio ambiente.

Pensar na comunicação e na informação como elementos das estratégias de gestão, é atualmente contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente (CARDOSO, 2006, s/p).

Considera-se pelo entendimento desses conceitos, que as instituições como organismos vivos, são movimentadas particularmente pelas ações e atos dos seres humanos integrantes principais dos processos empresariais.

A função de Relações Públicas (RP), predecessora da comunicação empresarial (Com Corp), surgiu para atender uma necessidade, a de gerenciar o fluxo das comunicações, diante da complexidade dos níveis de relacionamento com seus públicos de interesse.

Embora as empresas não tivessem uma estratégia específica para a comunicação, muitas vezes tinham de responder a públicos externos, quer quisessem ou não. À medida que novas leis forçaram as empresas a se comunicar em muitas situações até então inéditas, a necessidade constante de respostas significativa que seriam necessários recursos para gerenciar o fluxo das comunicações (ARGENTI, 2006, p. 49).

Diante do exposto pelo autor acima, tem-se uma percepção clarificada de que os RP, outrora, simplesmente laboravam como anteparos contra as notícias que fossem prejudiciais às estratégias dos negócios das empresas. Eram tidos e percebidos como profissionais capazes apenas de transformar situações ruins em boas, perante a imprensa.

Às vezes, os objetivos não eram alcançados e percebeu-se que os ambientes de negócios exigiam estratégias de comunicação além das capacidades aos RP, uma dosagem extra de recursos mais sensíveis às contradições entre os interesses das empresas e os de seus *stakeholders*.

#### **2.4.1 Cenário contemporâneo da comunicação empresarial**

Contemporaneamente, as organizações, de uma forma ou outra forma, estão preocupadas com os seus funcionamentos e como os seus consumidores as

visualizam. Esses fenômenos, respectivamente, são chamados de identidade e imagem empresarial.

Kunsch (2003 p. 168) esclarece que “imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário enquanto que identidade é o que a organização é, faz e diz”.

Já a identidade corporativa é conceituada da seguinte maneira:

É o conjunto de características essenciais que tornam uma empresa única, especial, inigualável [...] A identidade de uma empresa é a sua essência, seus princípios, crenças, manias, defeitos, qualidades, aspirações, sonhos, limitações (FASCIONI, 2006, p.13).

Para tanto, pode-se inferir a necessidade de existir na estrutura organizacional um funcionário, um profissional, uma área integrada, responsável pelo processo de disseminação de suas informações, sejam elas recebidas ou expedidas. “É um subsistema do sistema jornalístico, que se insere no macrossistema da comunicação social. Trata-se de uma especialização jornalística que vem crescendo em nível de qualidade técnica e de conteúdo” (KUNSCH, 2003, p. 168).

A comunicação precisa ser tratada por meio de um processo organizado pelo jornalismo empresarial, em face aos impactos relacionados à identidade das organizações.

[...] têm uma identidade que pode ser clara, confusa, difusa e até uma “identidade não-identificável”, na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que existe. Por identidade, portanto, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos (REGO, 1986, *apud* KUNSCH, 2003, p. 172).

Na concepção de Srour (1998), está na cultura organizacional a definição da identidade das organizações. Cabe a elas dispor de ferramentas, mecanismos adequados para suas qualificações, análises e meios de prevenir as possibilidades de mudanças entre elas.

Conjectura-se que, nas instituições, há de se entender como prioritário ter objetivos e estratégias organizacionais associados à comunicação e os caminhos que devem ser percorridos para se conquistar os resultados pretendidos.

Há de se despender tempo, para entender os elos entre os alvos definidos e a forma como as ações serão empreendidas para operacionalizar com eficiência e alcançar a eficácia pretendida pelas instituições.

## 2.5 ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Em uma sociedade, na qual as inovações tecnológicas e o ambiente ativo proporcionam uma dinâmica organizacional complexa, amplia-se o desafio à capacidade dos gestores em administrar as instituições, diante de sua missão.

A missão expressa à razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios. Explicita seus propósitos e suas realizações, descrevendo os produtos ou serviços que se empenha em produzir (KUNSCH, 2003, p. 249).

Costa (2007, p. 36) diz que a missão da organização vai “além de uma auto-imagem simples e objetiva, também é necessário haver um sentido claro sobre qual a razão da existência da organização”.

Kunsch (2003, p. 252) diz que a visão de uma instituição está baseada em tratar-se: “de ver aonde a organização quer chegar, como fará e que meios utilizará para alcançar esse objetivo”. E Costa (2007, p. 36) acrescenta que “a visão deve ser definida de maneira simples, objetiva e abrangente, mas, compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com uma organização”.

O compartilhamento da visão é uma ação positiva para uma instituição, considerando a intenção de clarificar seus objetivos e convergir suas expectativas. Essa prática serve para:

[...] dar um sentido de direção, facilitar a comunicação, ajudar no envolvimento e comprometimento das pessoas, dar energia às equipes de trabalho, inspirar as grandes diretrizes e balizar as estratégias e demais ações da empresa (COSTA, 2007, p. 36).

Pelo que dizem esses autores, pode-se concluir que a visão e a missão, são fundamentos preponderantes para a dinâmica organizacional, que, então, devem ser compartilhadas entre a direção geral e os funcionários, para ser difundidas junto à sociedade.

“Os valores expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações. Ética, [...], valorização das pessoas, são exemplos possíveis de valores” (KUNSCH, 2003, p. 253).

Tidos como valores organizacionais para a Instituição Bancária estudada, estão destacados a ética e a moral, transparência nas ações, comprometimento com a visão e missão e a valorização dos integrantes da instituição.

Características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas e às quais deve ser dado mérito (COSTA, 2007, p.38).

Há necessidade de as instituições elaborarem planos estratégicos de comunicação. Sob esses planos, existe o objetivo de efetivar os resultados projetados pela instituição. Para Kunsch (2003, p. 247), “é fundamental existir vontade política dos dirigentes com relação aos esforços a serem empreendidos para esse fim”.

Nas organizações, as estratégias e os objetivos são traçados com a finalidade de garantir os resultados positivos. Sobre essa realidade alguns autores dizem que:

Pensar na comunicação e na informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente (CARDOSO, 2006, s/p).

Para Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 24), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Na sequência, em relação aos objetivos organizacionais, Certo e Peter (1993, p. 81) dizem que “um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços”.

Por outro lado, Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 98) dizem que: “enquanto a missão é a razão de existir da empresa, os objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa”. Certo e Peter (1993, p. 86) adicionam esse entendimento e dizem que “sem objetivos e a sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção”.

Kunsch (2003, p. 208) afirma que as estratégias, “expressam um conjunto de caminhos e/ou linhas gerais, que orientam as ações com vistas na otimização de resultados, bem como na escolha de caminhos alternativos”.

Pelo que dizem esses autores, entende-se que os objetivos empresariais focam os resultados a serem alcançados. Adiciona-se ao processo, a interpretação dos fatores relacionados às ações dos funcionários, que por se encontrarem em diferentes níveis hierárquicos, exigem mais dos gestores. Essa dinâmica tida com complexa está intrinsecamente ligada às ações de comunicação nas instituições.

## 2.6 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: CONCEITOS E SEUS INTERLOCUTORES

Os conceitos de comunicação empresarial são muitos. Contudo, como neste estudo a ênfase é para a importância da comunicação interna, foram abordados alguns desses conceitos entendidos como aplicáveis a essa motivação.

Bahia (1995, p. 15) informa que: “comunicação empresarial é o processo – conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. – pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (seus consumidores)”.

Percebe-se pelo conceito do autor acima que a comunicação empresarial é um elemento essencial para o entendimento da razão de sua existência pelos movimentos entre seus públicos interno e externo. Trata-se, então, de um processo social básico.

Kunsch (2003, p. 149) informa que os termos comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa: “são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral”.

Desta forma, também foi considerado importante conhecer a diferenciação entre comunicação empresarial e rede de informações.

A comunicação empresarial insere-se num conceito de permanência, e deriva da cultura da empresa. [...], quanto mais esclarecida for a empresa sobre o seu papel social, mais apta estará a informar. A rede de informações de uma empresa não se limita a praticar técnicas de comunicação. [...], faculta a organização ao contato direto com seus públicos, de forma a saber o que os empregados e os consumidores pensam ou querem (BAHIA, 1995, p.15).

Destaca-se que ouvir seus públicos internos e externos é importante para a classe empresarial. Esses *stakeholders*, de uma ou de outra forma, contribuem para a tomada de decisões, uma vez que, sendo novas ou repensadas, essas decisões

poderão impactar sensivelmente nos resultados da qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Bahia (1995) aponta que um sistema efetivo de comunicação empresarial não deve ser um mero informativo interno e externo, mas sim ser algo robusto ao ponto de envolver toda a sua rede de interação, público interno, e cadeia alimentar, constituída de seus consumidores, fornecedores, acionistas, clientes e demais atores, ainda que seja um público como o governo.

Sabe-se que é necessário inovar na Comunicação Empresarial, para acompanhar as rápidas mudanças que ocorrem nos processos de negócios e de gestão organizacional.

Uma série de fatores tem concorrido para alterar o perfil tradicional da Comunicação Empresarial, que se aproxima rapidamente de um novo paradigma. Fundamental, ela se coloca como estratégica e como vital para o processo de tomada de decisões, ocupando paulatinamente, posição destacada no organograma das organizações. O aumento acelerado da circulação de informações e a convicção de que a imagem de uma empresa ou identidade é construída com base em leituras distintas feitas por um número formidável de públicos de interesses (*stakeholders*) tornam o processo de comunicação mais complexo. O comunicador empresarial do futuro deve estar em condições de se adaptar a um mundo em permanente e rápida mutação (BUENO, 2003, p.16).

Ressalta-se que, no complexo, amplo e contínuo processo de comunicação, é importante entender as estratégias e os objetivos organizacionais e, como esses fatores interferem na relação entre os empregadores e os funcionários, bem como entender os impactos nas relações da empresa, proporcionados pela cultura organizacional. Segundo Srour (1998, p. 175), a cultura organizacional exprime “a identidade de uma organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”.

Atualmente, trabalha-se na Comunicação Empresarial, com conceito de comunicação integrada, termo que é definido como:

A combinação das atividades de propaganda, *marketing* e relações públicas das organizações, no entanto seu conceito é muito mais amplo. [...], é preciso um árduo trabalho de análise, planejamento e aplicação de técnicas de avaliação. [...] combinando orientação, informação, fluxo de processos, colaboração e relacionamento das áreas envolvidas. Inclui em seu planejamento um programa de incentivo aos colaboradores no local de trabalho, para que seja possível a viabilização da missão e da visão organizacionais (LUPETTI, 2007, p. 15).

A comunicação integrada serve como elo para entrelaçar e estreitar as diversas nuances da dinâmica organizacional, visando ao alcance dos objetivos organizacionais, gerais e específicos, por meio da comunicação unificada.

Não é mais possível conceber e executar planos, projetos e programas isolados de comunicação institucional, mercadológica, de administração interna ou externa, pois uma estratégia comunicacional integra todos os setores da organização e envolve todos os seus participantes (CARDOSO, 2006, s/p).

Dentre esse enfoque, a comunicação integrada utiliza quatro vertentes da comunicação: institucional, administrativa, interna e mercadológica.

A comunicação institucional tem por objetivo conquistar a confiança, a credibilidade e a simpatia dos públicos de interesse da organização. [...] estabelece um conceito público para a empresa, difundindo sua filosofia, sua missão, sua visão e seus valores, que são retratados em suas políticas e práticas. Diz que para Kunsch a comunicação institucional compreende a identidade e a imagem corporativa, a propaganda institucional, o jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, a editoração multimídia, o *marketing* social e cultural – [...] o *marketing* esportivo - além das relações públicas (LUPETTI, 2007, p. 17).

Outra explanação sobre a comunicação institucional em relação à organização empresarial, disponível na literatura pesquisada, é a de que:

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta (KUNSCH, 2003, p. 164).

No âmbito administrativo, a comunicação é definida por Kunsch (2003, p.152), como: “aquela que se processa dentro de uma organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”. Esse tipo de comunicação é caracterizado como formal, nos processos organizacionais.

Por outro lado sobre a área de abrangência da comunicação administrativa, assim é definida:

Abrange todos os assuntos relacionados ao cotidiano da administração, ou seja, é ela quem se relaciona com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Tem por objetivo orientar, atualizar e ordenar o fluxo de atividades funcionais. Para Torquato, a comunicação administrativa é o eixo principal de tramitação da informação do trabalho rotineiro – normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, regulamentos, avisos, racionalização de rede etc. (LUPETTI, 2007, p. 20).

Quando se fala em comunicação interna, resume-se naquela voltada aos integrantes do cotidiano organizacional, e é assim conceituada:

Voltada para todos os colaboradores da empresa [...] e tem como finalidade propiciar meios para promover a integração entre eles, compatibilizando os interesses dos funcionários aos da empresa. Estimula a troca de informações e estimula as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos, a fim de atingir os objetivos gerais da organização (LUPETTI, 2007, p. 20).

Outro entendimento pesquisado na literatura, a comunicação interna deve ser vista como:

Setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do *endomarketing* ou *marketing* interno) (KUNSCH, 2003, p.154).

A última vertente da comunicação integrada, a chamada comunicação mercadológica, não significa o que muitos, de forma equivocada, definem como *marketing*, de vez que entre eles existem diferenças. Segundo Lupetti (2007), entendem-se como *marketing* as atividades produzidas nas empresas cujo objetivo é direcionado para satisfazer as necessidades e os desejos de seus clientes e ainda, a divulgar os produtos e serviços da organização. É feita por meio da comunicação mercadológica, considerada como parte integrante dos processos de *marketing*. Diz ainda à autora que:

A comunicação mercadológica abrange toda forma de comunicação capaz de atingir um objetivo de *marketing* e deve ser elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo. Seus principais instrumentos são a propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, o *merchandising*, os eventos e o *marketing* direto de relacionamento (LUPETTI, 2007, 23).

Já Kunsch (2003, p. 162), define a comunicação mercadológica como “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos e serviços ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao *marketing* de negócios”.

Compreende-se a comunicação integrada como um sistema voltado para a visão global dos negócios das empresas, na qual consistem as ações, que de forma agregada contribuem para dar sentido à dinâmica dos relacionamentos empresarial, sejam eles internos ou externos. Kunsch (2003, p.150) diz que a comunicação integrada é “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas,

permitindo uma atuação sinérgica”. Ou seja, se utilizada de forma adequada, serve como elo para associar as ações diante de diferentes fluxos existentes nos processos que permeiam a dinâmica organizacional.

Pelo entendimento de Bueno (2003), a comunicação integrada, para atingir patamares salutares, ainda precisa de um esforço grande de novas práticas por parte dos integrantes das instituições, dos especialistas e dos gestores da comunicação. Práticas essas, destacadas aquelas voltadas a priorizar a integração em detrimento de suas especializações.

Da forma como esses autores expressaram o sentido da comunicação integrada no meio empresarial, os relacionamentos confiantes, entre seus atores sociais, se efetivam pela eficácia na comunicação. A comunicação perpassa pela integração das partes que compõem os segmentos da empresa para, de forma unificada, atender aos interesses, aos desejos e às necessidades de clientes, da comunidade local ou regional.

A comunicação não é a única alternativa para facilitar a interação entre as pessoas, mas é necessária para compreender, facilitar a troca de idéias, de expressões em relações as opiniões, desejos e sentimentos. A comunicação deve ter atuação como se fosse uma “linha mestra”, condutora dos fluxos dos processos diante das relações entre públicos com interesses distintos.

Sobre as empresas, Kunsch (2003, p. 261) diz ainda que: “elas precisam se adaptar, respeitar e corresponder às expectativas da comunidade local ou regional, que tem a sua própria cultura”. Ou seja, perante as necessidades do meio ambiente, as empresas adaptam suas estratégias e objetivos empresariais.

Para as adaptações de o contexto empresarial acontecerem, é necessária uma ampla consonância entre os quatro vértices da comunicação: do institucional com o mercadológico, com o interno e com o administrativo, no sentido do compartilhamento das ações de comunicação empresarial. Essa engrenagem coordenada entre os fluxos dos processos da Comunicação Organizacional é definida por Kunsch (2003), como o Composto da Comunicação, representado graficamente na Figura 4.

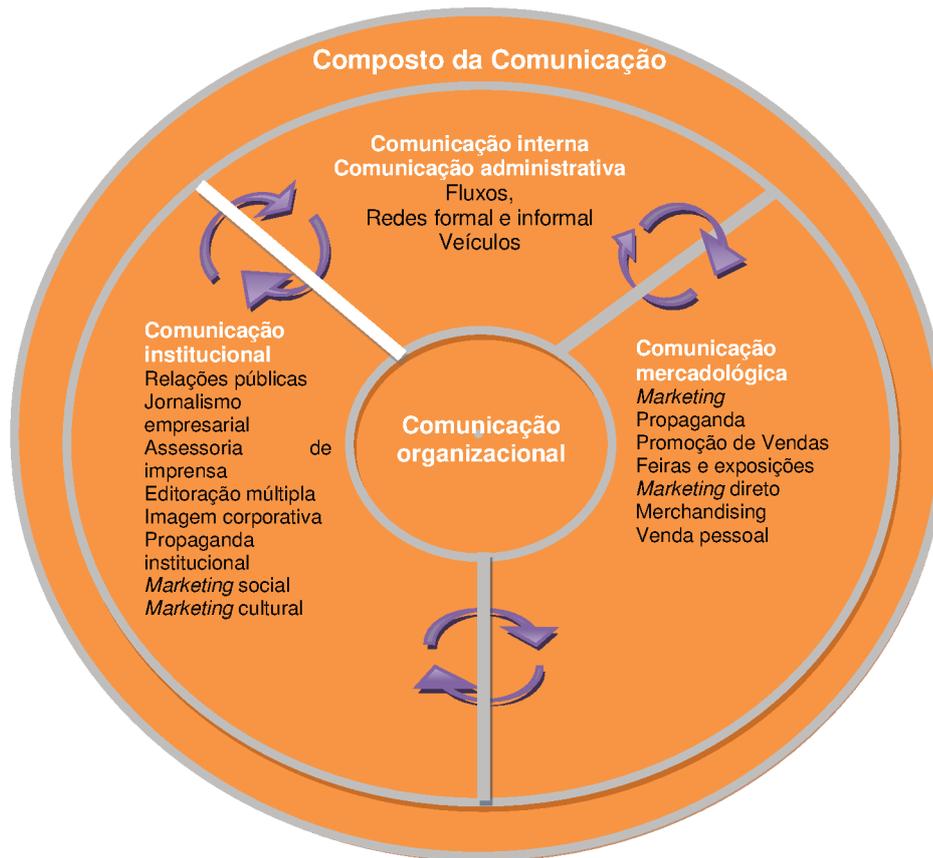


Figura 4: Composto da comunicação  
Fonte: Adaptado de Kunsch (2003).

Sobre as vertentes da comunicação integrada, aqui em particular, optou-se em destacar, a caracterização da comunicação interna, no contexto organizacional.

Para a empresa Rhodia (1985, *apud* KUNSCH, 2003, p. 154):

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

Essa demanda do processo de comunicação nas empresas é tida como complexa e exige um esforço expressivo dos responsáveis pela comunicação. Por conseguinte, a chamada comunicação interna não deve ser desenvolvida de forma isolada e, sim, integrada com a mercadológica e com a institucional.

É necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de comunicação institucional (jornalismo, editoração, relações públicas, publicidade) e comunicação mercadológica (propaganda, promoção de vendas, exposições, treinamento de vendas, etc.) formando o composto da comunicação (KUNSCH, 1986, *apud* PALMERSTON et al 2004, p. 3).

Observa-se pela contextualização feita, a necessidade de conceder importância ao fluxo da comunicação entre empregadores e seus empregados em uma instituição, com o objetivo de alcançar a eficácia no processo de transmissão, recepção e retorno das informações processadas aos dos funcionários, e vice-versa. Paula (2003, p. 34) demonstra que os dirigentes “consideram fundamental, para isso, a criação de canais de mão dupla para apurar expectativas e demandas de informações dos funcionários e a compreensão dos processos da empresa.”

As expectativas e a compreensão pelos funcionários dos processos da empresa estão interrelacionadas, principalmente, aos fluxos e aos canais que serão utilizados para a transmissão das informações. A comunicação interna é a responsável por essa dinâmica organizacional.

### **2.6.1 Comunicação interna**

Em uma realidade cada vez mais dinâmica, é imperativo discutir o fator integração, caracterizado por um processo de troca de saberes e afazeres em um determinado contexto, que se encaixam ao processo de comunicação das instituições.

Pelo composto da comunicação, exposto na Figura 4, observa-se que nenhum segmento da comunicação pode atuar de forma isolada. Conectar as diferentes atividades da empresa contribuirá para a eficácia da comunicação nas organizações, dará sentido à comunicação integrada. Neste particular, destaca-se a necessidade de integração dos processos da comunicação interna aos de recursos humanos.

Sua eficácia irá depender de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. Em face dessa complexidade, ela dependerá fundamentalmente de um planejamento adequado e consistente. Este, por sua vez, tem de buscar subsídios nas informações obtidas com a realização do planejamento estratégico, a fim de que os programas a serem desenvolvidos correspondam às exigências das demandas do ambiente externo (KUNSCH, 2003, p. 160).

A comunicação interna surgiu na Inglaterra, no século XIX, no cenário da Revolução Industrial. Segundo o que foi publicado no jornal eletrônico *Newsletter* (2005), a dinâmica organizacional exigia que:

[...] as relações entre empregado e empregador passassem a ser formais. [...].

Com o intuito de estreitar a relação entre os operários e a empresa, foram criados jornais e revistas internas que, ao informar seus funcionários, os familiarizavam com o ambiente e a política da instituição.

[...], a Comunicação Interna é vista como ferramenta de resultados, indispensável a partir da globalização, quando se inicia a alta competitividade e, ao mesmo tempo, responsabilidade social.

O principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, permitindo abrir os canais de comunicação entre a organização e seu pessoal, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação; só assim é possível compreender e melhor atender os clientes externos, diminuindo custos, tempo e proporcionando um clima interno mais harmônico no qual todos compartilhem do mesmo senso de direção e de prioridades.

Esses resultados são obtidos com a implementação das ferramentas de comunicação tais como: folders, murais, jornal mural, jornal interno, *intranet*, reuniões, informativos específicos para diretoria e gerência, entre outros. A variedade dessas ferramentas tem por objetivo atender as demandas e necessidades específicas. Elas se complementam, nenhuma funciona bem sozinha.

O profissional desta área precisa ser observador, ter conhecimento do negócio, entender da cultura organizacional da empresa, ter conhecimento técnico para sugerir as melhores soluções e principalmente respeitar as pessoas.

Entende-se como relevante destacar os processos contemporâneos de comunicação na relação entre as instituições e o seu público interno, em especial, com os funcionários, em vista de tratar-se de ações que impactam e, também, afetam diretamente o resultado dos negócios organizacionais.

A eficácia das mensagens na comunicação com o público interno está cada vez mais dependente da consideração efetiva das expectativas das pessoas em relação ao impacto das estratégias de negócio e de gestão da empresa no seu trabalho e na sua vida. A formação de sentido é um fator chave em qualquer processo de comunicação que parece negligenciado em muitos programas de comunicação interna (PAULA, 2003, p. 34).

Como esclarece Lupetti (2007, p. 55), “há de ser considerado que o público interno é um composto de pessoas com diferentes perfis, hábitos, escolaridade e ações”. Entende-se pela colocação da autora que as pessoas, embora possuam um interesse comum, podem interpretar as informações de forma distinta.

Para a mensagem seja bem compreendida, é necessário que o emissor, no caso de uma empresa, opte por uma linguagem simples e clara, e que alcance todos os níveis de funcionários, predispondo-os a fornecer *feedback*.

Essa situação sinaliza o quão é importante para a instituição, que os fluxos dos processos de comunicação em todos os sentidos, sejam examinados e revistos, continuamente. Sejam eles, no sentido vertical, do corpo diretivo para a base, e vice-versa, bem como, no sentido horizontal. Ou seja, entre funcionários do mesmo nível hierárquico, os chamados pares, dentro da instituição.

Nas instituições, em suas estruturas funcionais, dois papéis são desempenhados pelas pessoas: o de líder — gestor — e, do outro lado, o de subordinado. Para viabilizar exercício desses papéis, é fundamental que nos fluxos de comunicação, as informações repassadas e as recebidas sejam entendidas para melhoria da eficiência organizacional.

Sobre essa sistemática, é afirmado que:

Existe grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Daí o valor da Comunicação Interna numa organização (LEITE, 2006, s/p).

Os fluxos de comunicação sejam eles de forma vertical, — de cima para baixo ou vice versa — ou horizontal, — entre pares na instituição — pode-se entender pelos conceitos de Kunsch (2003), da seguinte maneira: na comunicação vertical ou descendente — *top down* dá-se quando os fluxos de informação são processados da cúpula da empresa para os subordinados. Em regra geral, isso acontece quando se informa as normas e as diretrizes da organização. Essa comunicação no meio organizacional é a chamada comunicação administrativa oficial. Em fluxo contrário, processa-se a comunicação ascendente, ou seja, acontece quando os funcionários remetem suas informações para a direção da instituição, por meio de instrumentos oficializados, exemplificados como: as caixas de sugestões, as pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho. Essa condição é pautada na cultura e na política de cada organização.

Quando o fluxo se dá de forma horizontal ou lateral — *botton up* —, a comunicação ocorre no mesmo nível, a chamada entre os funcionários pares, já que as pessoas estão em posições hierárquicas similares.

São demonstrados abaixo, os tipos de fluxo de comunicação mais utilizados nas instituições:

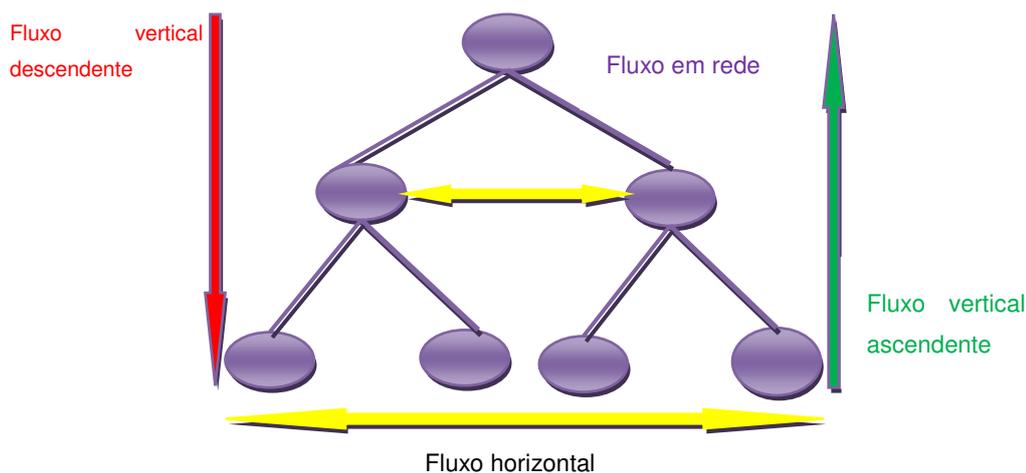


Figura 5: Fluxos de comunicação nas instituições  
Fonte: Soares (2010)

Pelos fluxos de comunicação interna, são transmitidas as informações necessárias à dinâmica operacional, tática e estratégica das empresas. Nos fluxos de comunicação interna, entre os meios mais usuais para transmissão das informações, estão incluídos: o presencial (reuniões, contatos pessoais diretos); o telefone; o virtual (*intranet*, *e-mail*, sistemas informatizados); o documental (correspondências internas, manuais, regulamentos). Toda essa prática carece de sintonia entre o emissor e o receptor das informações, por entre todos os níveis da estrutura hierárquica, nas instituições.

Nota-se que, além das pessoas, as informações veiculadas, os instrumentos ou as ferramentas, os canais por onde passam as informações são importantes também para a eficácia do processo de comunicação interna, nas instituições.

Ao processo de comunicação interna nas empresas, cabe que seja incorporado as estratégias empresariais, se considerado por meio dele que as informações serão veiculadas.

[...] o processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe (jornais, boletins, *intranet*, murais etc.) disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização (LEITE, 2006, s/p).

A comunicação interna com maior expressividade dentro das instituições, em função da percepção contínua da necessidade de queda do poder das marcas e das diferenças entre as tecnologias, utilizadas em seus produtos e serviços. Argenti (2006) diz: “Uma comunicação interna eficaz gera diálogo na empresa, alimentando um senso de participação que pode fazer até as maiores empresas parecerem menores no coração e na mente dos funcionários”. Esse cenário, desperta preocupação e interesse das empresas em valorizar mais a comunicação com e entre seus funcionários, para que detenham informações e condições suficientes de internamente desenvolver suas atividades com foco na missão empresarial.

Contemporaneamente, vislumbra-se que, internamente nas empresas, está sendo dispensada uma maior atenção e mais dedicação aos interesses dos funcionários, uma vez que são eles os responsáveis pela produção em relação ao desenvolvimento, a fabricação e a venda dos produtos e serviços, disponibilizados para atender às demandas e aos desejos dos clientes.

Para apoio aos processos de comunicação interna, muitas são as ferramentas e mídias auxiliares disponíveis para utilização pelas instituições. Destacadas por Lupetti (2007, p. 22), estão: “circulares, quadro de avisos, manuais, boletins, jornais, revistas, eventos, vídeos, CDs, correio eletrônico, *intranet*, *blog*, entre outras mídias.”

A empresa deve dispor de mais de uma ferramenta de comunicação ditas manuais e outras de cunho tecnológico, de forma a adequar esses meios à conjuntura e à cultura organizacional.

Neste sentido, justifica-se plenamente o esforço de uma organização de criar veículos múltiplos para atender a demandas que também são múltiplas. Por exemplo, em vez de uma revista que se destina a inúmeros públicos de interesse da organização — clientes, colaboradores, acionistas, jornalistas, fornecedores, consumidores etc. —, a alternativa é criar canais específicos de relacionamento, que podem até ser informais, mas que tenham linguagem, formato e conteúdos adequados a cada clientela. O próprio público interno passa a ser trabalhado no plural — públicos internos —, porque, na prática, é esta a realidade. E daí o contato com os públicos internos já não se dá com base em um veículo ou canal único [...] (BUENO, 2003, p.27).

Os autores, Nassar e Figueiredo (2003) apresentaram os resultados de uma pesquisa, realizada pelo Instituto ABERJE de Pesquisa, sobre a prioridade dada ao uso de alguns veículos de comunicação interna em empresas, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1: Ferramentas e mídias auxiliares usadas em comunicação interna — (%)

<b>Veículo de Comunicação Interna</b>	<b>Utilização</b>
Jornal impresso	31
Revista	24
<i>Intranet</i>	18
Jornal eletrônico, e-mail, agência de notícias, cartazes e outros	11
Jornal mural	6
Comunicação face a face	6
Boletim	4

Fonte: Adaptada de Nassar e Figueiredo (2003, p. 17).

Outra pesquisa, feita pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE (2007), em 1000 empresas, dentre as quais estão nove dos maiores bancos do Brasil, contempla a comunicação interna com dados comparativos entre os anos 2002, 2005 e 2007, relativamente aos principais veículos disponibilizados pelas empresas, estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Outros veículos de comunicação interna disponibilizados pelas empresas — (%)

<b>Veículo de Comunicação Interna</b>	<b>2002</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>
<i>Intranet</i>	77,0	60,7	87,2
Jornal impresso	35,0	28,2	42,1
Jornal mural	63,0	70,1	83,5
Comunicação <i>face a face</i>	-	41,0	50,6
Revista	41,0	23,1	47,6
<i>Newsletter</i>	-	29,9	47,0
Outros	-	-	46,9
Boletim	49,0	29,9	43,3
Faixas	-	-	36,0
<i>E-mail</i>	-	-	21,3
Caixas de sugestões	-	-	20,1
Vídeos periódicos	15,9	19,7	15,9
Outdoor	-	-	15,2
Vídeo jornal	11,0	5,1	9,1
TV interna	-	-	6,7
Campanhas internas de comunicação	11,0	5,2	6,7

Fonte: Adaptada da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (2007, p. 22).

A *intranet*, os jornais impresso e o mural, a comunicação *face a face*, está entre os principais canais de comunicação interna. Entretanto na pesquisa, aparecem citadas ferramentas de comunicação interna como, as caixas de sugestões e as campanhas internas de comunicação. Ambas são canais para os funcionários intensificarem suas participações, com críticas, sugestões ou contribuições nas empresas, ou seja, é flexibilizado o uso do fluxo vertical descendente, com oportunidades para práticas participativas, por meio do fluxo de comunicação vertical ascendente.

A participação dos funcionários por meio de *blog* corporativo não foi destacada, assim não é afirmativo dizer que ele está dentre os outros canais não citados na pesquisa. Entretanto esse tipo de ferramenta de comunicação interna, já é realidade em algumas empresas.

A idéia de se ter um *blog* corporativo nem sempre pode ser uma decisão acertada. Em entrevista à revista *Época*, da editora Globo, David Sifry, criador do Technorati, primeiro site de busca especializado em *blogs*, diz que nem toda a empresa deve ter um *blog*. "Tudo depende da cultura da companhia. Antes de pensar em ter um *blog*, ela precisa saber se seus funcionários são motivados pelo medo ou pela fé. E se seus dirigentes confiam nos funcionários ou têm medo deles. Se a cultura da empresa é de controle, provavelmente é uma má idéia ter um *blog*" (GONÇALVES, 2005).

Por outro lado, a premissa de que todo processo deve ser estruturado inclui que a comunicação também deva ser estruturada na empresa. A subordinação da Comunicação Interna no âmbito organizacional passou por dois momentos:

Antes, a comunicação interna se reportava à área de recursos humanos, uma vez que tradicionalmente a função lidava com todas as questões relacionadas com o bem-estar dos funcionários; mas em pesquisas recentes demonstram que mais de 80% das empresas nos Estados Unidos delegam responsabilidade pela comunicação interna à área de comunicação empresarial. Não raro, as duas áreas têm algum envolvimento com as comunicações internas (ARGENTI, 2006, p. 173).

De acordo com o autor, é preciso contextualizar a instituição, definir o seu porte para então haver a definição da estrutura mais eficiente para que o resultado da comunicação interna seja eficaz. O autor exemplifica, que na companhia *Continental Airlines*, a responsabilidade pela comunicação das mensagens da gerência *sênior* é compartilhada entre os setores de recursos humanos e comunicação empresarial.

Na visão de Kunsch (2003, p. 160), a qualidade da comunicação interna é interdependente de ações dinâmicas da administração, como diferenças dos indivíduos, por meio de uma gestão participativa, com capacidade de ensejar as mudanças culturais, o uso de novas tecnologias, aos cuidados de profissionais que detenham propriedade para facilitar a “mão dupla” exigida para se obter uma boa comunicação.

Uma assessoria ou um departamento de comunicação absorve tanto as funções regulares da assessoria de imprensa quanto às áreas de relações públicas, publicidade e mercadologia. Engloba, portanto, objetivos de construção da imagem pessoal ou institucional, de comercialização de produtos e serviços, num cenário bastante amplo de participação social da empresa (BAHIA, 1995, p. 35).

A explanação de Kunsch (2003, p. 104) leva ao entendimento de que a atividade de Relações Públicas e o desenvolvimento de sua função estratégica estão intrinsecamente ligados à posição ocupada pela área de comunicação na estrutura organizacional, e também quanto ao nível qualificação do executivo responsável pela comunicação na instituição.

Parte dos objetivos de comunicação que podem ser atingidos por meio da comunicação interna, são:

Compatibilizar interesses entre o capital e o trabalho — Exercitar a cidadania para a valorização do homem — Manter colaboradores bem informados sobre as ações e os programas que serão levados a efeito — Estimular o diálogo e a troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão da organização — Envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente (KUNSCH, 2003, p. 156).

Em Comunicação Interna, não basta divulgar as informações aos funcionários. É indispensável conhecer o que eles pensam e desejam, enquanto cidadãos, para sensibilizá-los a assumir compromissos nas instituições. Essa dinâmica deve pautar-se na teoria do *marketing* interno ou *endomarketing*.

### **2.6.2 Endomarketing**

O *endomarketing*, para Lupetti (2007), pode ser entendido como subárea da comunicação interna, com a responsabilidade de promover a integração de todos os

colaboradores de uma organização, para ajustar os interesses dos funcionários com os da empresa.

As ações de *endomarketing* passam por campanhas internas, como exemplo: de prevenção de acidentes, de aperfeiçoamento profissional, de criatividade, de competitividade, para atender e satisfazer as necessidades dos funcionários.

Falar de Comunicação Interna é focar no público interno de uma instituição, uma vez que são elas, as pessoas, que alicerçam os processos de mutação, os resultados, a cultura e a comunicação empresarial. Esta última citada utiliza-se de ferramentas estruturadas e adequadas para promover a veiculação de informações aos funcionários e esclarecer as razões pelas quais são tomadas determinadas decisões na empresa, ao mesmo tempo em que estimula os colaboradores a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, e fazer com que o público interno se sinta corresponsável pelo sucesso da organização.

A Comunicação Interna é uma área com a responsabilidade de promover a integração dos funcionários, envolvendo seus objetivos com as metas da organização.

Identifica-se que existe complexidade nas formas de relacionamento das organizações. Segundo Bahia (1995, p.17), “no caso das relações com o público interno, a comunicação empresarial muitas vezes é frustrante”.

Por consequência, é percebida a necessidade de estudos para adequar os meios de comunicação como estratégia para minimizar impactos negativos no entendimento entre os interesses das instituições e de seus *stakeholders*. Destes últimos, particularmente, em relação à aceitação das estratégias de ações empresariais.

O profissional de comunicação encarregado de produzir os veículos de comunicação interna deve não só estar voltado para o que ocorre internamente, mas, sobretudo estar atento aos acontecimentos políticos, econômicos e sociais que acontecem lá fora. Trazê-los para dentro da organização significa contribuir para o debate dos grandes temas nacionais e para o exercício da cidadania.

Os efeitos da comunicação interna devem beneficiar simetricamente tanto os empregados com a organização, sendo, assim, relevante para ambas as partes (KUNSCH, 2003, p.161).

Na Comunicação Interna, os responsáveis utilizam o *endomarketing* para contribuir com o desenvolvimento de talentos e fortalecer o vínculo dos funcionários com a instituição.

É prudente clarificar e disseminar, não e tão somente, as ocorrências do ambiente interno, mas, perceber os acontecimentos externos, e trazê-los para uma discussão interna.

[...] os gerentes precisam reconhecer que o ambiente de negócios está em constante evolução [...], as empresas precisam se adaptar ao ambiente em mudança sem abrir mão de seus princípios ou comprometer seus ideais [...], sempre pensando que os problemas vão piorar, assim, você estará em melhores condições no complexo ambiente atual [...], a comunicação empresarial deve ser intimamente ligada a uma visão e uma estratégia gerais da empresa. Já que poucos gerentes reconhecem a importância da comunicação, relutam em contratar os profissionais qualificados necessários para vencer no atual ambiente de negócios. Como resultado, o pessoal de comunicação em geral fica fora desse círculo (ARGENTI, 2006, p. 11).

Pelo fato de as organizações estarem em constante movimentação, a situação é oportuna para que sejam conhecidos os seus integrantes em seus processos cotidianos. Entretanto, ainda existem gestores que não atentam para esse ritual e acomodam-se nas práticas habituais sem reconhecer a evolução conjuntural na qual estão inseridos.

## 2.7 CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES

As pessoas são componentes das estruturas das instituições. Por tal peculiaridade, as pessoas necessitam manter um canal de relacionamento para trocar informações e expor suas expectativas ante ao contexto em que estão inseridas. Os indivíduos, pela própria natureza, interagem para empreender dinamismo nas estruturas organizacionais, apoiados em valores e crenças. Tudo isso forma uma identidade, chamada de cultura organizacional.

A cultura empresarial individualista privilegia a concentração e o aumento dos lucros em detrimento da maioria, desfazendo-se facilmente de um corpo funcional estabelecido com o tempo e pagando baixos salários (KUNSCH, 2003, p. 157).

Outro entendimento quando se fala sobre cultura de um mesmo grupo social, é o de que:

Um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (PIRES e MACEDO, 2006, s/p).

A cultura organizacional também é contextualizada, na concepção de outros autores, assim:

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação (FLEURY e FISCHER, 1989, *apud* PIRES e MACEDO, 2006, s/p).

Para Hofstede (1991, p. 210), “a cultura organizacional pode ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização.”

Nota-se pelos conceitos desses autores, que por ser coletiva, a cultura organizacional é conseqüentemente complexa, composta por elementos visíveis, perceptíveis, e por outros tácitos. Todos esses estão presentes no histórico organizacional por influência do comportamento humano.

Srouf (1998, p. 175) expõe que “nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes”.

Outro entendimento sobre o que é a cultura organizacional é o de que:

Se quisermos realmente entender a cultura, devemos passar por um processo que envolve a observação sistemática e a conversa com os membros da empresa, para ajudar a tornar as certezas tácitas explícitas (SCHEIN, 1999, p.39).

Nos estudos efetuados pelos autores mencionados abaixo, a Cultura Organizacional, também pode significar:

um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e implementação da estratégia. A importância da cultura organizacional para a implementação de estratégias é tal que influencia o comportamento dos empregados e, espera-se, motivá-los a conseguir ou ultrapassar os objetivos organizacionais (CERTO e PETER, 2003, p.172).

Na concepção de Pires e Macêdo (2006), nota-se de forma assertiva que a cultura organizacional se posiciona como a base da organização, na qual as crenças comuns replicam-se rotineiramente nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.

Sobre o conceito de cultura organizacional, Chamon (2007, p. 16) a define como: conjunto de princípios, valores e elementos — difíceis de definir, mas essenciais à constituição da empresa.

Entende-se, pelos conceitos dos autores acima, que sem uma cultura organizacional, as instituições ficam suscetíveis às dinâmicas e às ações individualizadas. Desta forma, pode-se conceber a cultura organizacional como um conjunto de entendimentos, crenças e valores, construídos por seus integrantes que serão estabelecidos para funcionamento de uma instituição, em função de suas demandas, e dos diferentes interesses entre a empresa e o seu público interno. Kunsch (2003, p. 261) diz ainda, sobre as empresas que “[...]. Elas precisam se adaptar, respeitar e corresponder às expectativas da comunidade local ou regional, que tem sua própria cultura.”

Outra visão relacionada à contextualização nas interações pelos integrantes, na empresa, é a concepção de que a cultura organizacional:

não é determinada pelo ambiente; ela se estrutura, sobretudo, pelo jogo dos atores que agem na organização e o fazem em um ambiente de múltiplas interações. Todo esse processo não é unidirecional, determinista, pois em um mesmo movimento de volta, as organizações e os atores participam da estruturação da sociedade, de suas instituições, de sua cultura, que lhes serve de quadro para ação. [...]. É preciso ver igualmente em quais contextos de interação social eles interagem, quer dizer, em que contexto necessariamente agem sua empresa e eles próprios, para executar seu trabalho (CHANLAT et al, 1996, p. 246).

A cultura, no âmbito institucional ou organizacional está relacionada à histórica prática das ações de seus integrantes, pautada em tudo aquilo que compreendem, e são transformados em valores dentro da empresa. Essa dinâmica delinea a identidade de uma instituição, ou seja, como ela é realmente e como funciona perante a sociedade em que está inserida.

## 2.8 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

O Banpará iniciou suas atividades em 1961 e, tenciona atualmente, posicionar-se como uma referência regional bancária no varejo e no fomento da Região Norte do Brasil.

Já em sua missão, compromete-se com as políticas de fomento e desenvolvimento socioeconômico do Estado e com uma atuação com responsabilidade social.

No contexto regional em relação ao mercado de sua atuação, o Banpará está inserido nas políticas públicas do Estado do Pará voltadas para o desenvolvimento econômico, bem como disponibiliza serviços bancários.

À luz de sua política institucional, o Banco atua no mercado de intermediação financeira, expandindo seus negócios nas áreas de crédito comercial e, de fomento à economia regional, além de outros investimentos.

É responsável pela administração de programas de fomento do governo do Estado do Pará, além de outros municipais, em que são desenhados diversos produtos de financiamento, de forma a atender a cada grupo social, promovendo a economia local, dos índices de ocupação, emprego e renda e a redução da informalidade, com conseqüente aumento do nível de vida da sociedade.

Conjectura-se que a Instituição Bancária estudada tenha um papel de destaque na região onde atua, pois atrelado ao seu *portfólio* de produtos e serviços, entre outros, está a prática de concessão de crédito. A concessão de crédito ao micro e pequeno empreendedor para a geração de emprego e renda e para cumprir seu papel social e de crédito às pequenas, médias e grandes empresas como estratégia para contribuir com a alavancagem do desenvolvimento regional.

A Instituição Bancária tem sua sede localizada na capital do Estado do Pará, uma rede de agência e postos de serviço distribuídos entre 56 municípios, e mais 54 pontos de atendimento eletrônico. Possui canais de autoatendimento, uma *internet banking* e uma central de teleatendimento à disposição da sociedade na Região, e além de suas fronteiras, isto é, fora do Estado do Pará.



Figura 6: Mapa de cobertura do Banpará, no Pará  
Fonte: Soares (2010)

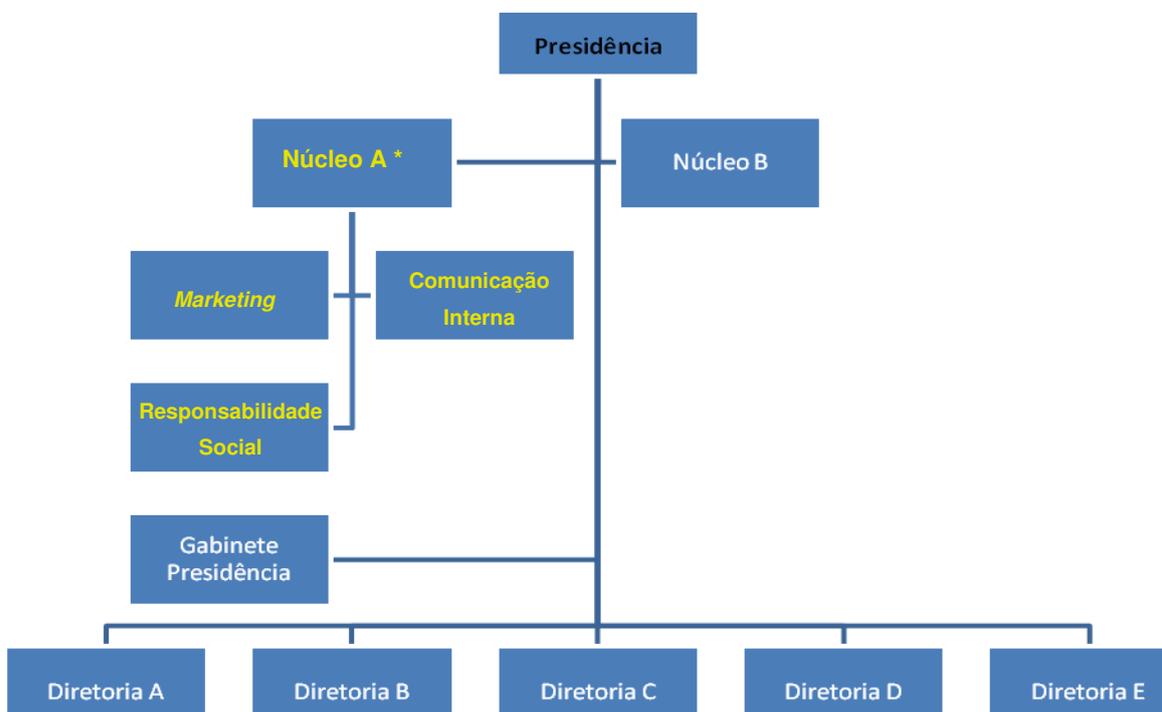
Sob a necessidade de consolidar e alavancar sua imagem no Estado do Pará e fortalecer a Comunicação Interna, diante das exigências de competitividade do mercado financeiro, foi criado, em 2008, o Núcleo de *Marketing*, Comunicação e Responsabilidade Social, subordinado à Presidência do Banco.

Em dezembro de 2008, o quadro de pessoal do Banco era de 1.072 funcionários ativos, lotados na direção geral e na rede de agências e postos de serviço.

Especificamente na Área de Comunicação do Banco, prestam serviços cinco funcionários, mais três jornalistas — como assessores contratados, e mais dois estagiários, sendo um do curso de Publicidade e Propaganda, e o outro de Jornalismo.

Os funcionários que atuam na Área de Comunicação do Banco não possuem formação acadêmica em Publicidade e Propaganda ou Jornalismo. Têm formação em Administração e Contabilidade.

Posicionamento da Área de Comunicação, na estrutura organizacional do Banpará.



\*Núcleo de *Marketing*, Comunicação e Responsabilidade Social

Figura 7: Organograma  
Adaptado do Manual de Organização do Banpará (2008)

O organograma identifica que a área responsável pela Comunicação está posicionada organizacionalmente de forma estratégica, ou seja, subordinada diretamente à Presidência do Banco.

A área de Comunicação é responsável pela gestão dos processos de *marketing*, de comunicação institucional e de responsabilidade social.

A Instituição Bancária utiliza-se de ferramentas da Comunicação Interna, para informar os funcionários, por meio: das reuniões de trabalho, dos *workshops*, dos treinamentos, pela *intranet*, pelos jornais internos e, em murais.

De acordo com a sua necessidade, utiliza-se de ferramentas da Comunicação Interna, como as tradicionais e as de tecnologia mais elaborada, para — de forma adequada, dinâmica e ágil, — difundir as estratégias para alcançar seus objetivos e resultados, junto aos seus diferentes *stakeholders* internos.

### **2.8.1 A organização no contexto regional**

O Banpará tem grande representatividade no contexto regional. Estrategicamente aplica recursos financeiros de forma planejada e organizada na sociedade local. Esta dinâmica contribui para a alavancagem da geração de emprego e renda, por meio da concessão de microcrédito, e pela administração financeira de fundos constitucionais, oriundos das esferas municipais e estadual. Esses fundos são aplicados para contribuir com os processos de alavancagem do fomento e do desenvolvimento na região.

Considerando-se que fisicamente as unidades do Banco, — aí incluídas a Sede e a Rede de Pontos do Atendimento —, estão localizadas somente no Estado do Pará, a emissão da cultura organizacional, é genuinamente paraense.

### **2.8.2 Política de comunicação da organização**

Conforme publicado no manual de organização (2009), disponível na *intranet* do Banco, identifica-se que os processos de comunicação formal são administrados por áreas com atuação distintas.

A elaboração das políticas e coordenação dos projetos de *marketing*, comunicação institucional e de responsabilidade social, são atividades geridas por um Núcleo, no segundo escalão hierárquico, com reporte direto a Presidência do Banco. Nesse Núcleo de Comunicação, são geridas e acompanhadas as atividades relacionadas às informações divulgadas na *intranet* e nos boletins eletrônicos, a comunicação institucional e a mercadológica.

Os processos de comunicação administrativa, como a formatação e divulgação de normas e procedimentos e de manuais, gestão do correio eletrônico corporativo, estão sob a coordenação de outra Gerência, posicionada no terceiro nível do escalão hierárquico da Instituição Bancária.

A situação diferenciada na gestão da Comunicação Empresarial reflete possivelmente, a existência de complexidade na dinâmica dos fluxos operacionais por exigir um maior esforço para integrar os processos de comunicação.

Neste trabalho, não se pretende dizer com isso que a comunicação não flua naturalmente no Banco. O objetivo é refletir sobre a necessidade de que constantemente seja procedida a revisão na estrutura dos fluxos operacionais, no sentido de integrar a comunicação empresarial, composta pelos seus quatro vértices, o institucional, o mercadológico, o interno e o administrativo, com a utilização de ferramentas adequadas, particularmente as alicerçadas em recursos tecnológicos, a sua dinâmica organizacional.

A política de patrocínio do Banco, vista como uma ação de comunicação institucional e de relacionamento com a sociedade tem como objetivo consolidar sua imagem, vinculada ao fato de ser um Banco regional, autossustentável, comprometido com a excelência no atendimento, com as políticas de fomento e desenvolvimento socioeconômico do Pará, por atuar com ética e responsabilidade social.

Segundo uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE (2007), as empresas pesquisadas adotam modelos de gestão com plano integrado ou por ações de comunicação.

Tabela 3: Modelo de gestão da comunicação nas empresas — (%)

<b>Ferramentas de gestão da comunicação</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>
Existe um plano integrado de comunicação	73,5	68,9
Existem ações de comunicação	26,5	20,9
Outros	-	1,2

Fonte: Adaptada da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (2007, p. 14).

É destacado que não existe de plano integrado de comunicação, e como essa área é vista pela direção geral das empresas:

[...] não existe um plano integrado de comunicação em 49% das empresas do ramo de serviços e em 57% das indústrias. Nas empresas que não têm um plano integrado, 41% dos entrevistados afirmaram que a comunicação é vista pela alta gestão como área estratégica (67,7% na amostra), e 39% disseram que a mesma é percebida como área de apoio (22,6% na amostra) (ABERJE, 2007, p.14).

A definição da política de comunicação das empresas está intrinsecamente ligada ao ponto de vista da direção geral, ou seja, se a comunicação é estratégica ou apenas apóia os demais processos da empresa.

## 3 MÉTODO

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa em destaque foi qualificada como tipo exploratório-descritiva, no sentido de publicar as características de um fenômeno. Neste particular, a política de comunicação interna na Instituição Bancária de grande representatividade no contexto regional.

Marconi e Lakatos (2008, p. 6) demonstram que o estudo é descritivo quando “delineia o que é — aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”.

No caso desta pesquisa, enquadrou-se como do tipo descritivo, pela caracterização da investigação em descrever, por meios de registros e análise, um estudo de caso relativo à percepção dos funcionários sobre o uso de ferramentas de comunicação interna em uma Instituição Bancária regional, delimitando-se a identificar as características de um fenômeno da comunicação empresarial.

Sob a abordagem quantitativa, foram mensurados os dados os quais foram analisados de forma estatística sobre a percepção da importância do uso de ferramentas de comunicação interna para os funcionários e, quanto aos meios a pesquisa, foi caracterizada como um estudo de caso.

Para Richardson (2008, p. 70), o método é quantitativo, uma vez que “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

Quanto ao aspecto descritivo do método, caracteriza-se como:

O estudo descritivo pode abordar aspectos amplos de uma sociedade como, por exemplo, [...]; levantamento da opinião e atitudes da população acerca de determinada situação; caracterização do funcionamento de organizações; identificação de grupos minoritários (RICHARDSON, 2008, p. 71).

O estudo de caso para Mueller (2007, p. 59) é considerado uma “estratégia para estudar intensamente, de forma exploratória, explanatória ou descritiva, alguma unidade social (por exemplo: uma organização, indivíduo isolado ou conjunto, uma comunidade)”.

Na visão de Yin (2005, p. 32), sobre a definição técnica de estudo de caso, pode-se compreender de duas maneiras, começa-se com um escopo e, em face às diferenças existentes entre o fenômeno e o contexto real, se junta com outras características.

O autor diz ainda que o estudo de caso assim pode ser definido:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso [...] beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados (YIN, 2005, p. 32).

Esta pesquisa apresenta um caso individual e pioneiro em relação ao processo de comunicação interna de uma Instituição Bancária, genuinamente paraense. Sobre a pesquisa realizada, se antecedeu uma revisão bibliográfica e, após a coleta junto aos funcionários, foram analisados os dados.

Os estudos de caso podem ser conduzidos e escritos por motivos diferentes, incluindo a simples apresentação de casos individuais ou o desejo de chegar a generalizações amplas baseadas em evidências de estudo de caso (YIN, 2005, p. 35).

Encerra-se essa parte do estudo com o entendimento de que o método escolhido está adequado para pautar e embasar a análise sobre o objetivo principal, qual seja, o de verificar o uso de ferramentas de comunicação interna na Instituição Bancária regional. E os objetivos específicos, que são: categorizar os funcionários que acessam as ferramentas de comunicação interna, e identificar as semelhanças e diferenças em relação ao uso de ferramentas de comunicação interna na instituição estudada.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população definida para a pesquisa são os funcionários da Instituição Bancária estudada, que trabalham na rede de agências e em unidades da direção geral do Banco, localizadas na região metropolitana e municípios do Estado do Pará.

Entende-se, pelo que diz Richardson (2008, p. 157), que estatisticamente a população pode ser compreendida como um conjunto de indivíduos que trabalham

em um mesmo lugar, no caso desta pesquisa, exemplificou-se pelos funcionários que trabalham no Banpará.

Tendo em vista que a população foi aqui considerada como grande para a investigação da problemática, optou-se pela investigação por meio de uma amostra. Richardson (2008, p. 158) define a amostra como “qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população”.

Segundo a amplitude, o universo da amostra divide-se em finito e infinito. Consideram-se universos finitos (limitados) aqueles que não ultrapassam as 100.000 unidades (pessoas [...] etc.) (RICHARDSON, 2008, p. 167).

Nesta pesquisa, optou-se em utilizar, para definição da delimitação da amostra do estudo de caso, o cálculo de amostra de população finita, considerado o universo de 1.119 funcionários ativos em dezembro de 2008, na Instituição Bancária regional.

Sobre a técnica de percentagem por meio de cálculo de amostra de populações finitas, Gil (1999, p. 107) aponta “que é finita a população que não supera 100.000 elementos”. No caso aplicado, a população foi de 1.119 funcionários ativos, efetuado o cálculo a amostra ficou delimitada em 187 funcionários.

$$n = \frac{o^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + o^2 \cdot p \cdot q} = \frac{2^2 \times 17 \times 83 \times 1.119}{5^2 \times 1.118 + 2^2 \times 17 \times 83} = \frac{6.315.636}{33.594} = 187 \text{ funcionários}$$

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população (universo)

$o^2$  = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão.

p = percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = percentagem complementar (100 – p)

e = erro máximo permitido

Compreende-se pelo que expressa Gil (1999, p. 105), que pode ser utilizada como referência a relação entre a percentagem escolhida e o desvio-padrão, que variam entre 99,7% = 3; 95,5% = 2; 68% = 1.

Para o estudo de caso desta pesquisa, cujo objetivo tratou-se de uma sondagem, o nível de confiança escolhido foi 2 em relação à percentagem de 95,5%.

Gil (1999, p. 106) ainda expõe que “o erro de medição é expresso em termos percentuais e nas pesquisas sociais trabalha-se usualmente com uma estimativa de erro entre 3% e 5%”. Nesta pesquisa utilizou-se a estimativa de erro de 5%.

### 3.3 INSTRUMENTO

Na pesquisa, o instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário, em função de que o Banpará, além das unidades da direção geral, possui também a rede de relacionamento de agências e postos de serviços, para atender aos clientes e a sociedade em geral, na Região onde é atuante.

A expectativa então pairou na necessidade em abranger o maior número possível de atores sociais na pesquisa, os funcionários, os quais na escala hierárquica da Instituição Bancária estudada, são os líderes — gerentes e/ou chefes — e os seus subordinados.

Sobre o instrumento questionário, Richardson (2008, p. 205) assim o caracteriza: “o questionário permite obter informações de um grande número de pessoas simultaneamente ou em um tempo relativamente curto”.

Pautado no que disse o autor, sobre as características do questionário, aliado à variável, como o tamanho da amostra, entendeu-se como adequado a aplicação do instrumento questionário na pesquisa.

O questionário teve sua forma estruturada, com perguntas do tipo: dicotômica — isto é, com alternativas de resposta, do tipo, sim ou não; de múltipla escolha — com respostas abertas e fechadas e, em escala — de conceitos, ótimo, bom, regular, ou diário, semanal, mensal, etc.

As 23 perguntas do questionário foram elaboradas de forma simples para um melhor entendimento dos informantes, e usar o mínimo de tempo dispensado pelos funcionários além de ter atendidos o objetivo geral e os específicos, da pesquisa.

Marconi e Lakatos (2008, p. 86), conceituam questionário como “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Entendido que as perguntas foram respondidas sem a presença do pesquisador, foi distribuído concomitantemente com o questionário um termo de livre consentimento aos funcionários participantes da pesquisa. Explicado que a Instituição Bancária autorizou a aplicação da pesquisa, entretanto aos funcionários cabia o livre-arbítrio em responder ao questionário. Também foi clarificado aos que quisessem colaborar com a pesquisa da não necessidade de identificação nos

questionários, esses ao final da pesquisa seriam guardados, em sigilo, no arquivo pessoal da pesquisadora.

No caso do questionário anônimo (que não inclui o nome do entrevistado), as pessoas podem sentir-se com maior liberdade para expressar suas opiniões. O anonimato, porém, nem sempre é a melhor forma de obter respostas honestas (RICHARDSON, 2008, p. 205).

Como o objetivo da pesquisa foi verificar o uso das ferramentas de comunicação interna na Instituição Bancária regional, sob a ótica dos funcionários.

Foram distribuídos 400 questionários, entre as unidades da direção geral e agências, e definido o prazo de retorno. O critério para o corte deu-se quando do recebimento da quantidade de questionários respondidos ter atingido a quantidade mínima da amostra, ou seja, de 187 questionários, necessários para a análise da problemática estudada.

Por necessidade complementar, durante o desenvolvimento da pesquisa, foram consultados, na *Intranet* do Banco, dados como o histórico, a posição hierárquica, as atribuições da área responsável pelo gerenciamento das atividades de comunicação.

### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

O projeto deste estudo foi encaminhado ao comitê de ética da UNITAU e, aprovado sob o protocolo de nº 184/09.

O questionário (Apêndice A) e o termo de consentimento livre e esclarecido (Anexo A) foram distribuídos, a maioria, pelas unidades da grande Belém algumas agências localizadas nas regiões sul, oeste e nordeste do Estado do Pará. Na ocasião foi explicitado que a pesquisa era de cunho acadêmico, e que os funcionários por livre e espontânea vontade poderiam participar da amostra da população da pesquisa. Quanto à devolução dos questionários, uma parte foi recolhida e a outra foi remetida pelos informantes.

Na sequência, os dados coletados foram tabulados, e foi procedida a análise e a discussão sobre os resultados.

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

O interesse da pesquisa pelo segmento financeiro, particularmente a área bancária, deu-se pela importância que tem esse segmento por conter dispositivos relevantes para a alavancagem da economia regional. Entre esses dispositivos, a finalidade do Banco, em disponibilizar recursos financeiros que serão injetados na economia para viabilizar a geração de emprego e renda de uma determinada sociedade na qual está inserido e, também oficializar o cumprimento de seu papel social.

Estatisticamente, foi feita a análise dos dados coletados na pesquisa, os quais estão apresentados por meio de gráficos e tabelas que delinearam os resultados pretendidos com este estudo para o alcance do objetivo principal que foi o de verificar o uso das ferramentas de comunicação interna, no Banpará.

Por fim, após a análise dos dados e expressados os resultados, os questionários respondidos foram arquivados, de forma confidencial, no acervo pessoal da pesquisadora.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta etapa, estão apresentados graficamente os dados coletados por meio dos questionários distribuídos aos funcionários da Instituição Bancária regional, objeto do estudo de caso desta pesquisa, as análises e os resultados obtidos para alcançar o objetivo deste trabalho qual seja o de verificar a percepção dos funcionários em relação ao uso de ferramentas da comunicação interna.

### 4.1 PERFIL DA POPULAÇÃO

Relativamente ao perfil da população, foram estudadas as seguintes variáveis: sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, e tempo de serviço no Banco, dos funcionários informantes.

#### 4.1.1 Sexo

Pelos dados do Gráfico 1, está identificado que na Instituição Bancária o sexo predominante é o feminino, em uma proporção de 58,82% e, o sexo masculino corresponde a 41,18%, da população pesquisada.

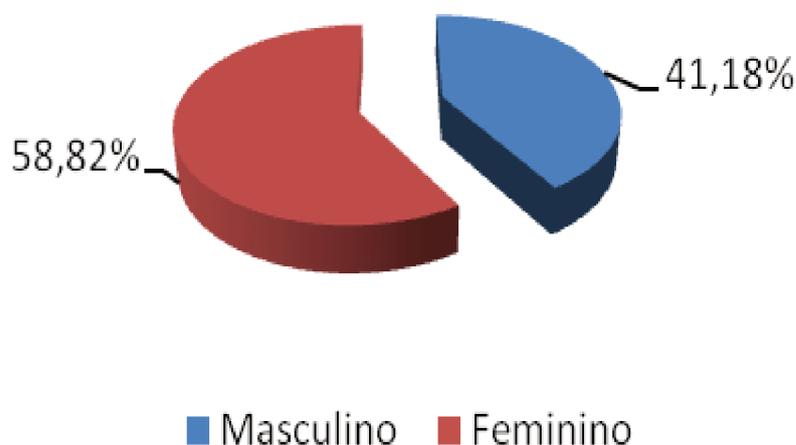


Gráfico 1: Sexo

### 4.1.2 Faixa etária

Pela pesquisa, a faixa etária dos funcionários é heterogênea. Por meio do Gráfico 2, é visualizado que cerca de 40,11% dos funcionários têm idade compreendida entre 40 e 50 anos; 25,67% possuem entre 50 e 60 anos, 18,18% dos funcionários estão com idades entre 20 e 30 anos e 16,04% dos pesquisados possuem idade ente 30 e 40 anos.

Com esse resultado, compreende-se que a instituição estudada, por atuar no segmento financeiro e, particularmente ser do ramo bancário, possui em sua cultura a necessidade de preservar o *know how*, ou seja, o conhecimento e a prática dos funcionários. Entretanto, sem perder a visão de mercado, mantém um quadro de funcionários com idade heterogênea.

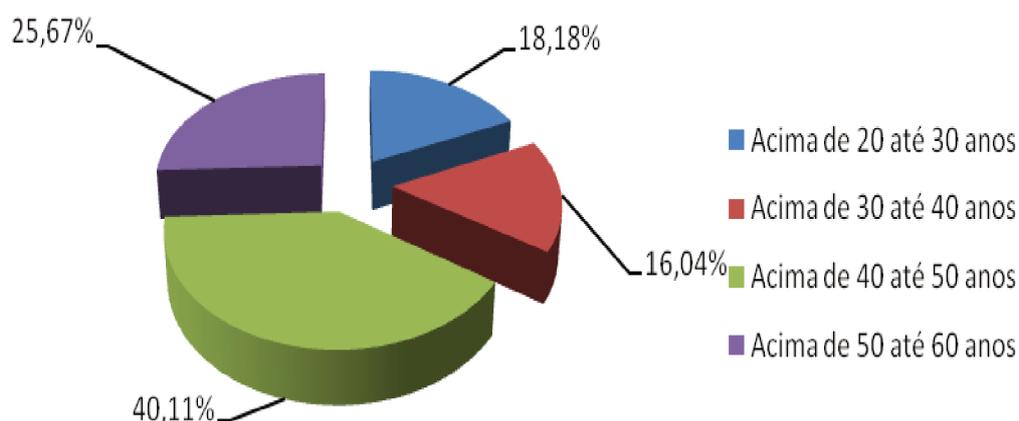


Gráfico 2: Faixa etária dos funcionários

### 4.1.3 Estado civil

Comparando-se os dados sobre a faixa etária, constante no Gráfico 2, com os do estado civil, dos funcionários no Gráfico 3, identificou-se que, de forma harmônica, a maioria, no percentual de 40,11%, possui idade entre 40 e 50 anos e 45,99% dos funcionários são casados. Os demais informantes da pesquisa declararam que: 31,55% são solteiros; 11,23% são divorciados; desquitados e viúvos, representam cada um, 1,07% da população pesquisada e, 9,09% não informou o estado civil, identificado na pesquisa com a expressão outro.

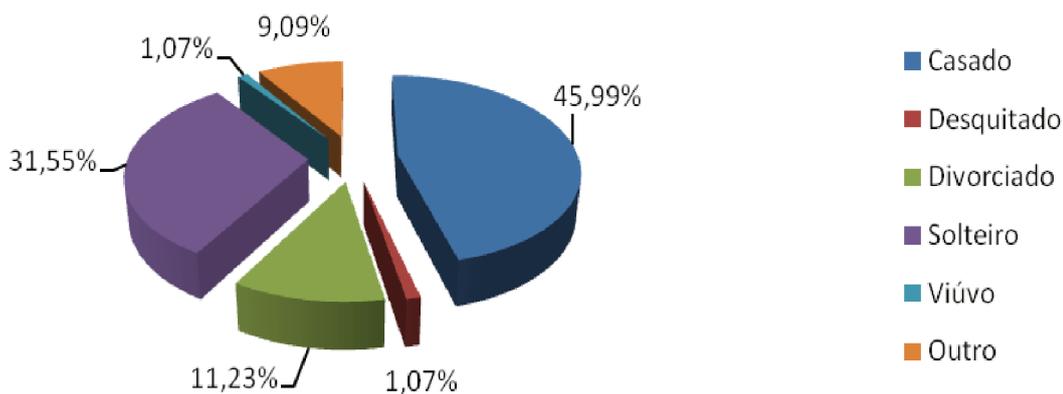


Gráfico 3: Estado Civil

#### 4.1.4 Escolaridade

Em relação ao nível de escolaridade dos funcionários, conforme dados apresentados no Gráfico 4, aproximadamente 94,11% da população pesquisada, possuem conhecimentos a partir do nível médio, aí incluídos os percentuais que vão desde a graduação, especialização, mestrado e doutorado.

Dos demais funcionários informantes, 3,21% possuem ensino médio completo, 2,14% ensino médio incompleto, e apenas 0,53% possuem ensino fundamental completo.

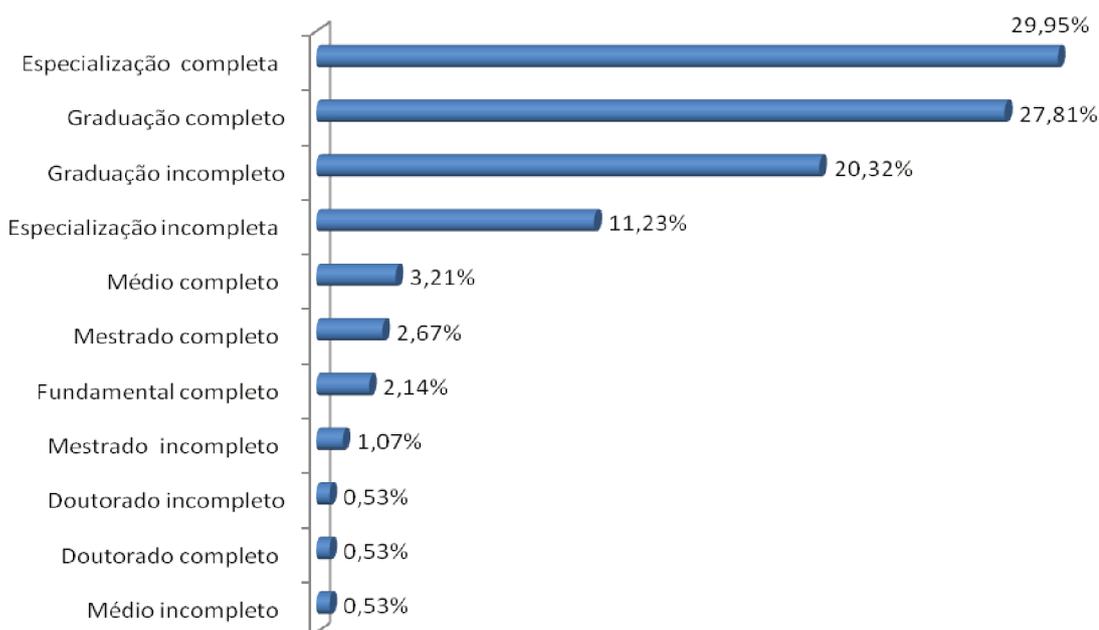


Gráfico 4: Nível de escolaridade

Sobre a educação dos trabalhadores, ao final da década de 1990, Srour (1998, p. 7), informa que: “ninguém se mantém empregado, tampouco, sem atualizar-se e reciclar-se de forma permanente, através de uma educação continuada”.

Pelo resultado da pesquisa e baseado nas referências do autor acima citado, o processo de educação continuada é realidade na atual conjuntura do mercado de trabalho. Na instituição pesquisada, por exemplo, está publicado na sua *Intranet*, um programa por meio do qual são oferecidos benefícios para a educação continuada dos funcionários, para os cursos de graduação e, de pós graduação *lato e stricto sensu*.

Inferese que existe interesse da Instituição Bancária em manter um padrão adequado de conhecimentos dos funcionários em relação ao mercado de sua atuação. No caso em especial, o Mercado Financeiro, por ser considerado um segmento especializado e com muitos vieses em relação à dinâmica operacional, este cenário exige absorção de conhecimentos atualizados e continuados.

#### 4.1.5 Tempo de Serviço no Banco

O tempo médio de serviço prestado ao Banco pelos funcionários é de 35,83%, com 16 a 25 anos; 26,74% já prestam serviço há mais de 26 anos; 24,60% prestam serviço entre de 1 a 5 anos.

Os demais funcionários com menos de 1 ano e, entre 6 a 10 anos de tempo de serviço, expressam, respectivamente, os percentuais de 11,76% e 6,95%, dos funcionários pesquisados. E, 4,81%, tem entre 11 e 15 anos de prestação de serviços ao Banco.

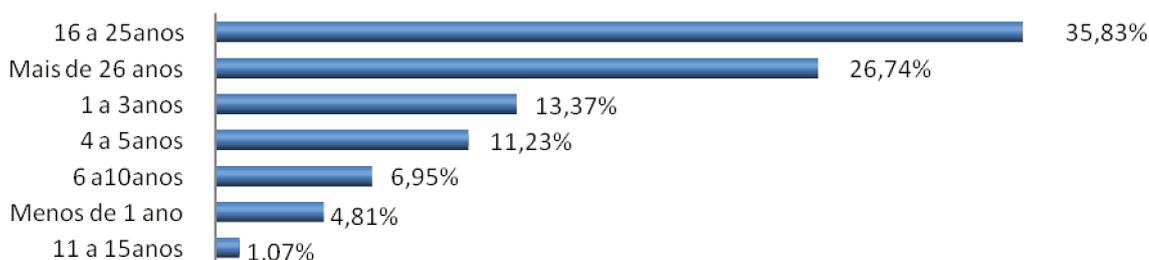


Gráfico 5: Tempo de serviço no banco

Se for colocado um divisor entre funcionários com e mais de 15 anos de serviços prestados ao Banco, nota-se que a Instituição Bancária, na medida de sua necessidade, procede a renovação de seu quadro funcional. Essa situação contribui para conciliar a possibilidade de inovação com a expertise adquirida por seus funcionários, para possibilitar mais dinamismo na rotina operacional .

#### 4.2 CARGO OU FUNÇÃO

Esclarece-se, inicialmente, que na Instituição Bancária pesquisada os funcionários quando contratados ocupam cargos efetivos, como os de técnico bancário e o de técnico nível superior.

Os funcionários, após o cumprimento de alguns requisitos internos, exemplificados como possuir habilidades consideradas desenvolvidas para um tipo de atividades com um grau de maior complexidade em relação às do cargo ocupado, como as de: gestão de pessoas, gerenciamento de projetos, desenvolvimento, acompanhamento e controle de processos, estão aptos a ser designados ou selecionados para ocupar o que chamam internamente no Banco de funções de confiança. Estas são as exemplificadas como as de: assessor de diretoria, gerente (de agência, operacional, média e alta gerência), função técnica (gerente de projetos, analistas, auditores), agentes de área, caixa executivo, secretária.

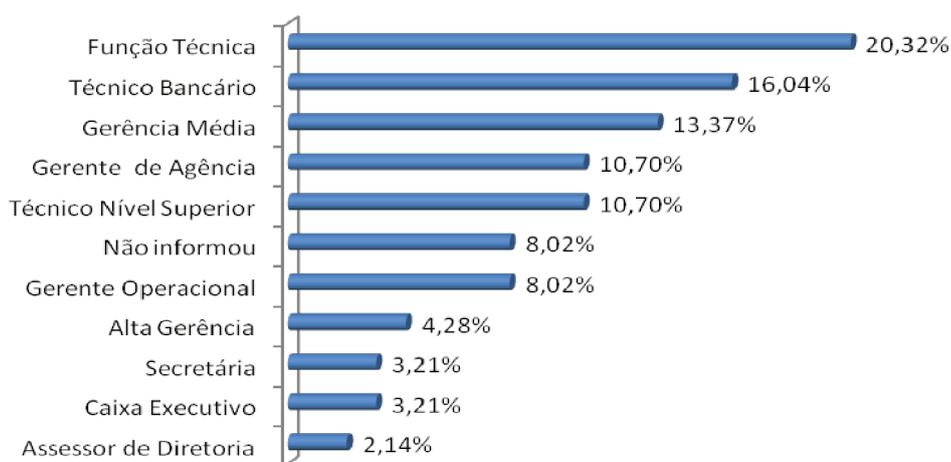


Gráfico 6: Cargo ou função dos funcionários

Pelos dados constantes no Gráfico 6, é identificado que 65,25% dos participantes desta pesquisa são ocupantes de função de confiança na Instituição Bancária e, a minoria, em um percentual de 26,74% dos funcionários, ocupa o cargo de técnico bancário ou de técnico nível superior. Os outros 8,2% dos participantes não informaram seu cargo ou função de confiança ocupada, na Instituição Bancária.

Srour (1998, p. 179) diz, “nenhum indivíduo escapa do cerco ideológico, porque não há indivíduo que não ocupe posições sociais e, em consequência, não defenda interesses – o dele e os das coletividades às quais pertence”.

Essa situação proporcionou uma reflexão acerca da possibilidade de vinculação aos valores da Instituição Bancária que, dentre outros, está elencado na *Intranet*, a valorização de seus integrantes, no sentido de eles evoluírem em seus conhecimentos, para desempenho de funções com tarefas em níveis de exigências maiores, a cada posição ocupada.

Destaca-se pelas informações no Gráfico 6, que dos funcionários informantes: 22,46% ocupam funções técnicas e de assessoria de diretoria, e 6,42% estão ocupando funções operacionais, como as de caixa executivo e de secretária.

Desempenham funções de gestão 36,37%, dos participantes da pesquisa, entre essas funções, estão as: de gerentes de agência, da operacional, da média e da alta gerência do Banco. Suas atividades exigem um relacionamento com transparência nas informações, requerem habilidades em comunicação interna, posto que sejam os chamados gestores da comunicação interna, que na prática têm como tradicional responsabilidade a de transmitir orientações aos subordinados, para operacionalização das tarefas, voltadas à produtividade da Instituição Bancária pesquisada.

Conforme expressa Leite (2006), existem diferenças entre comunicação e informação. Por vezes, informações recebidas pelos funcionários não provocam mudanças de seus comportamentos, motivadas pela divulgação inadequada ou por compreensão insuficiente. Por outro lado, pode pairar a dificuldade do próprio gestor em relação ao cerne da comunicação de determinada situação.

Ressalta-se a importância da responsabilidade do gestor de uma equipe, quando da emissão de informações aos seus subordinados. Para tanto, é mister que na transmissão seja percebida a essência na comunicação dos fatos, para alcançar o resultado pretendido.

### 4.3 LOTAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

O Gráfico 7 indicou que dos informantes da pesquisa 50,81% estão lotados na direção geral, em áreas estratégicas e táticas. Essas áreas são as responsáveis pelo planejamento estratégico, tático e operacional, ou seja, está identificado que na direção geral a quantidade de funcionários é superior à das unidades que atuam nas áreas de relacionamento ou de atendimento. Nestas últimas áreas citadas, estão os funcionários que laboram, diretamente, junto aos clientes e à sociedade em geral. Dos funcionários informantes da pesquisa 45,45% informaram que atuam na rede de agências e, nas áreas de crédito, de fomento e desenvolvimento econômico e, de relacionamento com o governo e, 3,74% dos participantes não informaram suas lotações no Banco.

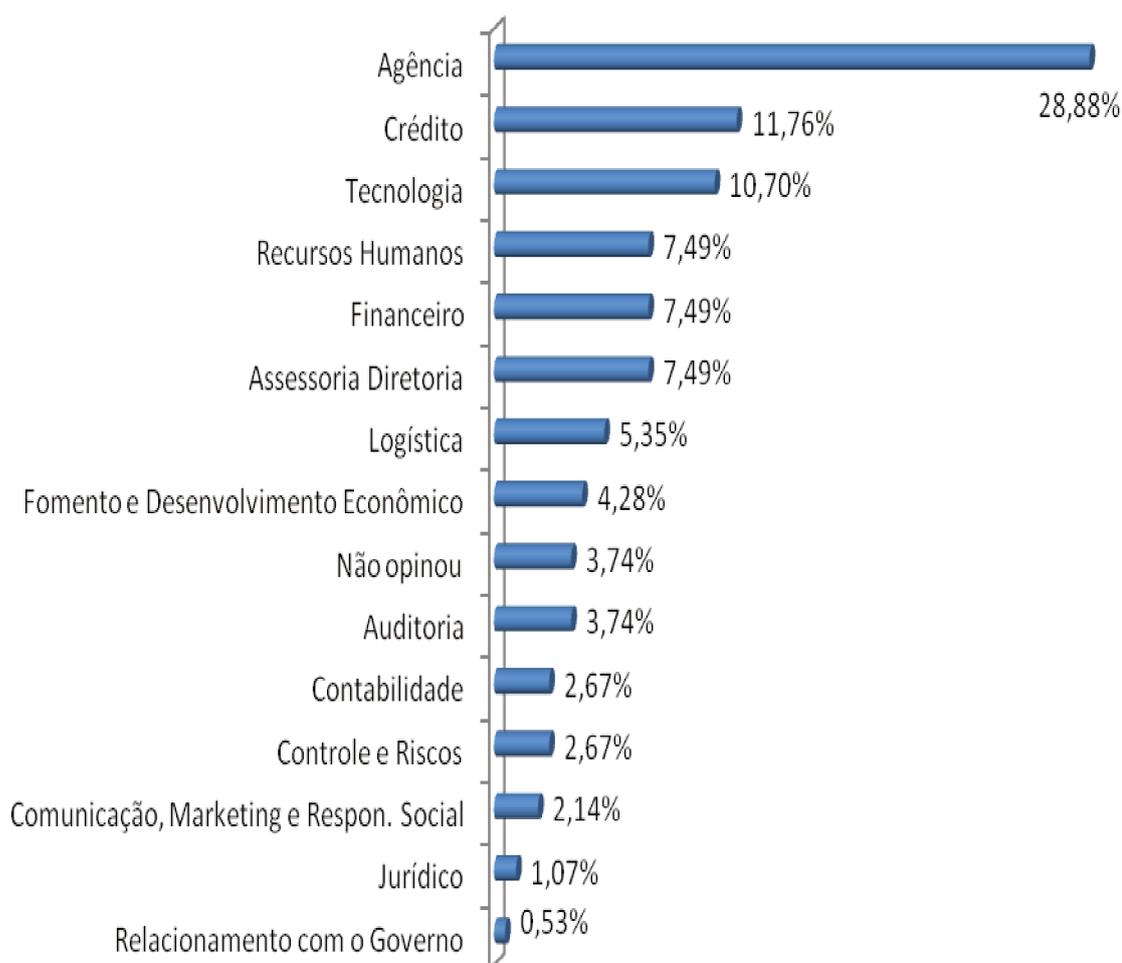


Gráfico 7: Distribuição por lotação de funcionários

Esse indicador desperta curiosidade. Duas hipóteses podem ter procedências iminentes como fatos no Banco.

A primeira por ser tratar de Instituição Bancária, do segmento financeiro, os processos da linha de atendimento acompanham os do Mercado Financeiro, ou seja, podem estar com um nível avançado de automação, principalmente quando, conjuntamente, se fala e muito se utiliza a tecnologia de autoatendimento, como as disponibilizadas em caixas eletrônicos e canais de *internet banking* e de *call center*.

A segunda hipótese, que se pode incluir nesta análise, é o grau de importância dado aos processos de planejamento, acompanhamento e controle na dinâmica entre áreas de desenvolvimento das estratégias e táticas emanadas para as áreas operacionais da rede de relacionamento, pessoal de venda de produtos e serviços. Esses últimos, ao invés de continuarem na velha prática de meramente processar dados de clientes, as quais demandam um contingente muito maior de funcionários em função das tarefas operacionais, atuam como vendedores de informações sobre os negócios da Instituição Bancária.

#### 4.4 MISSÃO, VISÃO E ESTRATÉGIAS DA INSTITUIÇÃO

Destaca-se, visualizado no Gráfico 8, que no escopo deste trabalho sobre a comunicação interna, 75,94% dos funcionários possuem conhecimento sobre a visão, e 80,75% conhecem a missão do Banco.

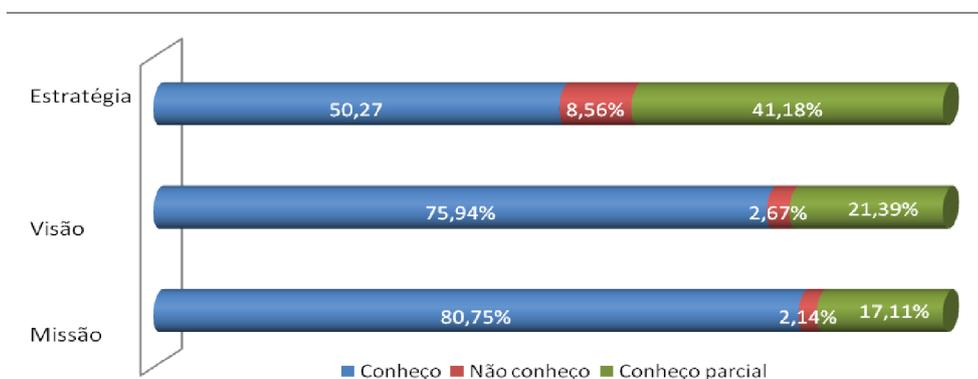


Gráfico 8: Conhecimento da missão, visão e estratégias

Kunsch (2003), diz que: “a visão de uma instituição está baseada na razão de ser da empresa, ou seja, qual o seu destino, o objetivo principal desta”. E Costa (2007) acrescenta que “a missão da organização vai além de uma auto-imagem e objetiva a necessidade de existir um sentido, o qual seja claro sobre a razão da existência desta empresa.”

Ressalta-se que pelo fato de a maioria dos funcionários conhecerem a visão e a missão, não é afirmativo dizer aqui que o fenômeno da comunicação integrada – mercadológica, institucional, administrativa e interna, flui de uma forma aceitável por entre os fluxos dos processos organizacionais. É necessário examinar a razão pela qual, em percentual considerado expressivo, apenas 50,27%, dos funcionários conhecem as estratégias do Banco, 41,18% conhecem parcialmente, e 8,56% dos funcionários não conhecem essas estratégias.

Para Schmidt, Santos e Martins (2006, p.31), “estratégia é um caminho, uma direção, um rumo, um guia ou um curso de ação para o futuro”. E, Daft (2003, p. 53), diz que: “a essência da formulação de estratégias é escolher se a organização executará atividades diferentes ou similares com mais eficiência do que seus competidores”.

Verificou-se que o processo de comunicação interna, por meio dos conteúdos das informações que são veiculadas, possui responsabilidade em clarificar o entendimento pelos funcionários sobre as estratégias organizacionais, pelas quais serão alcançados os objetivos que constituem a missão e a visão, das instituições.

Compreende-se que a não compreensão das estratégias poderá impactar diretamente no rumo que a empresa delineou para percorrer. Os funcionários, pela própria essência de serem comandados, necessitam de direcionamentos claros e assertivos, e se comunicar, para cumprir o planejamento e alcançar as metas. Em caso contrário, haverá continuidade das suas rotinas operacionais de forma particularizada, sem tomar consciência do objetivo ideológico organizacional, o que acarretará em resultados diferentes aos pretendidos pela organização.

#### 4.5 AVALIAÇÃO DOS CONTEÚDOS DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA ADOTADOS PELA INSTITUIÇÃO

Os funcionários informantes dos questionários, em sua maioria, mais que cinquenta por cento (Tabela 4), declararam que pelas ferramentas de comunicação interna trafega um bom conteúdo de informações. Destaca-se que os funcionários elevaram para ótimo os conceitos dos conteúdos veiculados em *e-mails*, e na *Intranet*, na proporção de 41,71% e 36,36%, respectivamente.

Tabela 4: Veículos de comunicação interna – avaliação dos conteúdos — (%)

<b>Veículos de Comunicação</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Ruim</b>	<b>Péssimo</b>	<b>Não sei avaliar</b>
Portaria	35,83	62,03	2,14	0	0	0
Políticas	9,09	63,64	11,76	5,35	1,60	8,56
*MNP	17,65	64,71	5,88	4,81	1,07	5,88
**MO Matriz e Agência	12,30	60,43	5,88	6,42	1,07	13,90
Manual de Comunicação	17,11	62,03	5,88	4,28	0	10,70
Regulamento de Pessoal	11,23	55,61	10,70	8,02	1,60	12,83
Campanhas internas	15,51	60,43	9,63	6,42	1,60	6,42
Avisos Circulares	31,55	62,03	1,60	3,21	1,60	0
<i>E-mail</i>	41,71	51,34	2,67	4,28	0	0
<i>Intranet</i>	36,36	54,01	3,74	5,88	0	0
Reuniões	11,23	51,34	17,11	13,37	0	6,95
Boletins eletrônicos	27,81	60,43	6,95	1,07	0	3,74
Quadro de avisos	3,74	41,71	25,13	13,90	4,81	10,70

\*MNP – manual de normas e procedimentos

\*\*MO – manual de organização

Em relação ao conceito das informações contidas nos quadros de avisos, 41,71% dos funcionários disseram que o conteúdo é bom; 25,13% trataram os conteúdos como indiferentes e, para 13,90% os conteúdos são ruins.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidades para mudanças culturais necessárias, pela utilização de novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados (KUNSCH, 2003, p. 160).

Ressalta-se que, com o advento das inovações tecnológicas, o quadro de aviso, cujas informações são impressas, o acesso exige deslocamento físico do funcionário, pode ser utilizado com média ou baixa frequência, se considerada e comprovada a necessidade de divulgação das informações por meios mais rápidos e de fácil acesso. O exemplo de utilização de mídias com recursos da tecnologia eletrônica cada vez mais rápida e interativa vem ao encontro das atividades desenvolvidas, pelo setor financeiro e pelo bancário.

Paula (2003, p. 36) diz ser contemporâneo, as empresas possuem muitas ferramentas de comunicação interna, as quais são utilizadas para informar diferentes acontecimentos empresariais. Entretanto, em razão das diferenças existentes entre os pontos vista dos dirigentes e dos empregados, é razoável que os processos de comunicação interna sejam revisados, quanto às origens e significado das informações.

O dinamismo empreendido aos fluxos dos processos em um mundo globalizado, atualmente, exige que a informação veicule de forma muito rápida e com precisão para acompanhar a demanda do mercado, além das exigências com relação à revisão dos processos e a utilização adequada de ferramentas de comunicação interna nas empresas.

#### 4.6 FREQUÊNCIA AO USO DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Destaca-se pelos resultados da Tabela 5, que a Instituição Bancária, apesar de abarcar um número expressivo de funcionários, os respondentes da pesquisa, disseram que participam em reuniões na seguinte proporção: 22,99% diariamente, 10,16% semanalmente, 9,09% mensalmente, 0,53% anualmente, 45,99% eventualmente e, 11,23% não participam de reuniões.

Pelo que define Argenti (2006), entende-se que as reuniões presenciais com grupos grandes de funcionários, é uma forma permitir que eles acessem a alta gerência. Sugere a frequência trimestral desses acontecimentos, como forma de oportunizar a gerência a divulgação dos resultados e o progresso da empresa em

iniciativas importantes e, também dar um retorno sobre as contribuições efetivadas pelos funcionários.

Tabela 5: Frequência de acesso aos veículos de comunicação interna — (%)

Veículos de Comunicação	Diário	Semanal	Mensal	Anual	Eventual	Não acesso
Portaria	53,48	11,76	2,14	0	32,62	0
Políticas	10,70	6,42	10,70	2,14	55,61	14,44
Comunicado da Diretoria	52,94	5,88	1,60	0	33,69	5,88
Manual de Normas e Procedimentos	7,49	10,70	10,70	2,67	45,45	22,99
Manual de Produtos e Serviços Bancários	12,8	12,30	9,09	0	45,45	20,32
*MO Matriz e de Agência	3,21	5,35	10,16	2,14	61,50	17,65
Código de Ética	6,42	2,14	8,56	1,07	63,10	18,72
Regulamento de Pessoal	7,49	4,28	4,28	0	61,50	22,46
Avisos Circulares	56,15	8,56	5,88	0	26,74	2,67
Campanhas internas	31,55	11,76	3,21	1,60	48,66	3,21
<i>E-mail</i>	98,40	0	0	0	1,60	0
<i>Intranet</i>	90,91	3,74	0	0	5,35	0
Reuniões	22,99	10,16	9,09	0,53	45,99	11,23
Jornais eletrônicos	54,55	14,44	2,14	0,53	28,34	0
Quadro de avisos	32,62	11,23	2,14	0	32,62	21,39

\*MO – Manual de Organização

Destaca-se que a pesquisa tratou de reunião de forma geral, e a maioria dos funcionários que responderam não frequentar reuniões pertencem ao nível operacional da Instituição Bancária. Esses funcionários, pelo demonstrado, no Gráfico 9, são 57,14% das secretárias; 60,53% dos técnicos bancários; além 39,53% dos ocupantes de função técnica.

Estima-se que o motivo da não participação desses funcionários em reuniões, possa ser justificado por um robusto conteúdo de informações que trafegam pela *intranet* e por *e-mail*. Esse tipo de comportamento remete-se ao modelo de comunicação *on-line*, ou seja, os funcionários estão utilizando mais a comunicação virtual.

Finalmente, as empresas ou entidades, afinadas com o universo das *networks* e com a realidade de segmentação dos públicos, devem redimensionar seus canais de comunicação tradicionais, buscando imprimir-lhes maior eficiência pela adequação de formatos, linguagens e conteúdos e, sobretudo, explorando as potencialidades da comunicação *on-line* (BUENO, 2003, p. 60).

Ressalta-se, como sugere Argenti (2006), a importância que de uma forma geral seja oportunizada a participação dos funcionários em reunião, pelo menos trimestralmente, para que recebam informações *face a face*, forneçam *feedback* e façam avaliação sobre suas participações na empresa.

Por outro lado, foi registrado que 100% dos funcionários ocupantes da alta gerência, assessores e caixas executivos sempre participam de reuniões; 80% dos gerentes de agências; 60% da gerência média; e 26,67% dos gerentes operacionais.

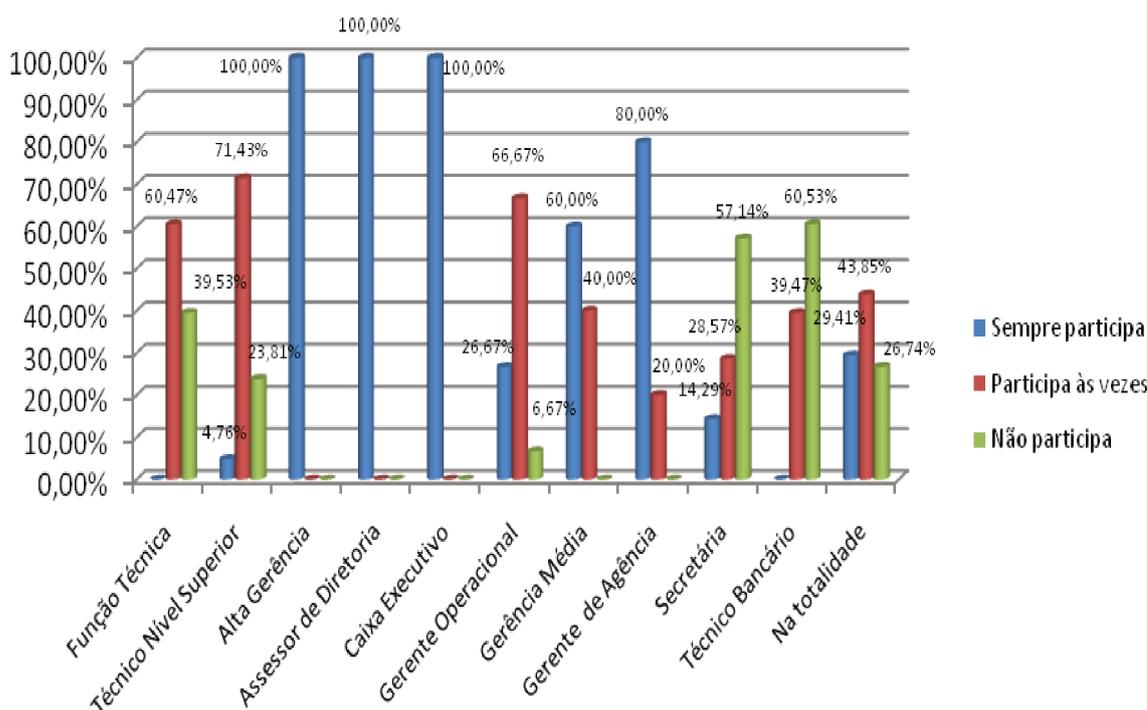


Gráfico 9: Participação dos funcionários em reuniões

Confrontados os dados contidos na Tabela 4 – avaliação do conteúdo das informações aos dados apresentados na Tabela 5 – frequência ao uso dos veículos de comunicação interna, percebe-se que há uma harmonia no entendimento dos funcionários em relação às ferramentas que se utilizam de recursos tecnológicos para transmitir as informações. No caso, da *intranet* e, do *e-mail*, são diariamente acessados, pelos funcionários, na proporção de 98,40% e 90,91%, respectivamente bem como o acesso aos jornais eletrônicos, no percentual de 54,55%. Esses últimos, os jornais, são divulgados pelo correio eletrônico e disponibilizados como residente, na *intranet*.

São dois os boletins produzidos internamente no Banpará, são denominados de Radar *Online* e o outro de Banco 037.

O Radar *Online*, ilustrado na Figura 8, tem característica sazonal, ou seja, é produzido pela demanda, de divulgação imediata da notícia relacionada a um fato acontecimento ou que vai acontecer em curto espaço de tempo. É divulgado pelo correio eletrônico corporativo, e armazenado para pesquisa na *Intranet* do Banco. É acessível por qualquer funcionário.



Figura 8: Boletim eletrônico – Radar *Online*  
Fonte: *Intranet* Banpará (2010)

Já o “Banco 037 *Online*”, é um boletim com características de um jornal. Mais completo que o Radar *Online*, possui seções, como: “Editorial”, “Notícias”, “Nota” “Aconteceu”, e é veiculado mensalmente. As notícias são divulgadas na íntegra ou por meio de informações complementares em *links*. Disponibiliza *link* para sugestões e críticas dos funcionários. A divulgação dá-se pelo correio eletrônico corporativo, e armazenado para pesquisa na *Intranet* do Banco. Todos os funcionários podem acessar esse Boletim.

The image shows a screenshot of the 'Banco 037 Online' newsletter. The header features the logo 'Banco 037 Online' and the text 'Informativo Interno do Banco do Estado do Pará S.A.'. Below the header, there are three main sections: 'Noticias', 'Nota', and 'Aconteceu'. The 'Noticias' section contains two articles: 'TI Verde: Tecnologia e Responsabilidade Ambiental' and 'Cartão Chave de Segurança Já está disponível'. The 'Nota' section contains an announcement for the 'Concurso do Banpará inscreve a partir de hoje'. The 'Aconteceu' section contains two small news items. The footer features the 'Banpará' logo and the slogan 'Forte como o seu povo'. The interface is displayed in a Windows browser window with a taskbar at the bottom showing various open applications and the system clock at 04:35.

Figura 9: Boletim eletrônico – Banco 037 *Online*  
Fonte: *Intranet* Banpará (2010)

Entende-se pelo que diz Kunsch (2003), que uma maior frequência de acesso às informações por meio de canais eletrônicos, se deve ao fato de esses instrumentos terem revolucionados os processos de comunicação, quando os tornaram mais interativos. De forma contínua, são por esses canais divulgados as normas, regulamentos, aos quais se gasta menos tempo para acessar as informações, como também, oferecem condições para retroalimentação das informações recebidas.

O cenário apresentado acima aponta como tendência que o Banco, também, se utilizará, continuamente, de ferramentas de comunicação interna tecnológicas, ou seja, por meio de processos mais automatizados, exigidos pela natureza de seus negócios. A prática é uma forma de agilizar a comunicação dentro do contexto de sua área de atuação e, em razão da localização dispersada de sua rede de relacionamento, pelo Estado do Pará.

Destaca-se que, de uma forma geral, a prática ao acesso eventual a todas as demais ferramentas de comunicação interna, como portarias, políticas, comunicados da diretoria, manuais, código de ética, regulamento de pessoal, quadro de avisos. Todos esses veículos, a exceção dos quadros de aviso, são disponibilizados nos canais eletrônicos.

Nota-se que está consolidado o uso da tecnologia em ferramentas de comunicação interna, no Banco. Entretanto, ressalta-se que esse tipo de comunicação, não deve substituir totalmente as formas de relacionamento presencial.

#### 4.7 FINALIDADE DO USO DA *INTRANET*

Verificou-se pelos dados do Gráfico 10, que a finalidade do uso da *intranet*, deve-se a leitura de notícias sobre a Banco, por 77,27% dos entrevistados; 76,70% acessam bancos de dados e, apenas 25,57% utilizam a *intranet* para realizar outras atividades. Essas outras atividades, não foram citadas pelos funcionários na pesquisa.

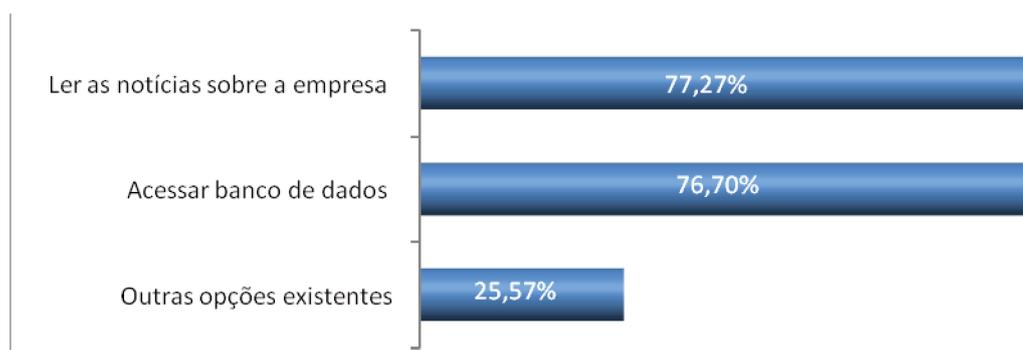


Gráfico 10: Finalidade uso da *intranet*

De acordo com Argenti (2006), desde o final dos anos 90, a *intranet* é uma ferramenta que proporciona à comunicação interna um caminho mais rápido e abrangente de alcançar os funcionários. Serve ainda como meio interativo nos quais os funcionários podem virtualmente se reunir e trocar assuntos sobre seus entendimentos quanto aos programas disponibilizados, essas ações facilitam fortalecer os laços de confiança no interior das empresas.

Percebeu-se que a *Intranet* no Banpará, é uma ferramenta de comunicação interna, na qual a maioria dos dados disponíveis é da operação bancária. É uma ferramenta que funciona de forma *on line*, motivo pelo qual é proporcionada a rapidez e abrangência no acesso dos funcionários. Por meio dessa ferramenta de comunicação interna, os funcionários informantes leem notícias sobre o Banco e acessam os bancos de dados de sistemas operacionais; acessam normas e regulamentos e as informações de outras unidades; a *Intranet* é acessada diariamente; e o conteúdo trafegado é considerado, bom para 54,01% e ótimo por 36,36%, desses funcionários.

A tecnologia de portal está sendo cada vez mais utilizada para ajudar os funcionários a localizar e administrar mais facilmente as informações *on-line*. Os portais combinam *links* a páginas de *intranet* importantes, manchetes e aplicativos em uma tela semelhante à página principal do Google ou do Yahoo! (ARGENTI, 2006, p.180).

Infere-se que a *Intranet* no Banpará, possa então, disponibilizar espaço virtual para reuniões e troca de informações, proporcionar rapidez nos acessos e, está ao alcance de todos os funcionários.

A Instituição Bancária estudada desenvolve suas atividades por meio de uma rede de pontos de atendimento dispersos por entre vários municípios da Região. Vislumbra-se ser a *intranet* uma ferramenta de comunicação interna,

potencialmente utilizada de forma eficiente para reforçar a relação de confiança entre a alta gerência e os demais funcionários, de forma interativa, sob um fluxo ágil de comunicação interna.

[...] as empresas precisam dedicar muito tempo para garantir que suas mensagens sejam transmitidas aos funcionários e que seja fácil encontrar a informação desejada. A tecnologia de portal está sendo cada vez mais utilizada para ajudar os funcionários a localizar e administrar facilmente as informações *on line* (ARGENTI, 2006, p.180).

Com a finalidade para o entendimento de como os conteúdos estão disponibilizados na *Intranet* do Banco, na Figura 10 está ilustrada a sua *home page*, isto é, a página principal pela qual as informações são acessadas, pelos funcionários.

The image shows a screenshot of the Banpará Intranet home page in a Microsoft Internet Explorer browser window. The page features a navigation menu at the top with links for Home, Organograma, Superintendências, Núcleos, Agências, Fale com o gestor, and Agenda. The main content area is divided into several sections:

- Banpará Acontece (últimas informações):** A purple callout bubble points to this section, which includes a banner for 'Chegou o cartão Chave de Segurança', a 'RELATÓRIO DE GESTÃO PEQ-PA 2009', a 'Concurso Público Banpará' with 'Inscrições de 01 a 10/03/2010', and a 'Cédula C' section for consulting the 2009 tax declaration (DIRF 2009).
- Menu Rápido:** A red callout bubble points to this section, which lists 'Avisos', 'Circulares', 'Manuais', 'Portarias', 'Help Desk', 'Sistemas Operacionais', and 'Expresso Net, etc.'.
- Links Banpará:** A green callout bubble points to this section, which lists 'Visão', 'Estratégias', 'Missão', 'Internet banking', 'Código de Ética', 'Políticas', 'Outlook online', 'Relatório de Gestão do Banpará', and 'Ouvidoria, etc.'.

The browser window title is 'Intranet Banpara > Home - Microsoft Internet Explorer' and the address bar shows 'http://intranetbanpara[dotnetruke]'. The page footer includes 'Intranet local'.

Figura 10: Home page da *Intranet*  
Fonte: Adaptado da *Intranet* Banpará (2010)

Na Figura 11, está ilustrada a *home page*, da *Internet Banking*, do Banpará, acessada externamente pelos clientes, e internamente, também pelos funcionários, por meio da *Intranet* do Banco.



Figura 11: Acesso a *Internet Banking*, pela *Intranet*  
Fonte: Adaptado da *Intranet* Banpará (2010)

Além, da *Internet Banking*, que facilita acessos externos e internos, aos funcionários. Na *Intranet*, estão também, disponibilizadas as informações de Recursos Humanos —, Figura 12, e de outras áreas do Banco, para facilitar e agilizar o acesso, pelos funcionários de informações de interesses corporativos e pessoais.

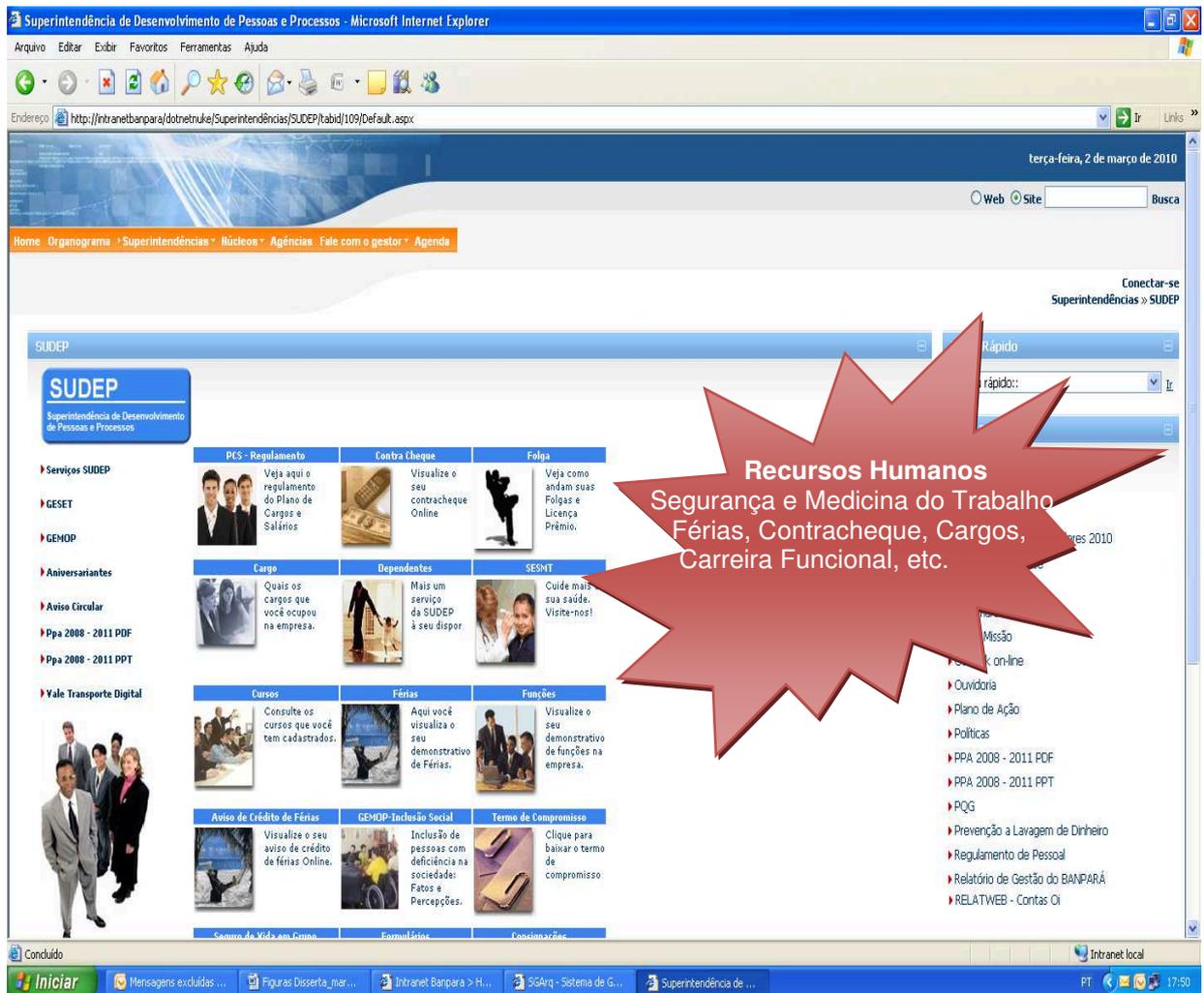


Figura 12: Acesso as informações de Recursos Humanos, pela *Intranet*  
Fonte: Adaptado da *Intranet* Banpará (2010)

#### 4.8 MEIOS DE ACESSO AS NORMAS E REGULAMENTOS

Na *intranet*, são disponibilizadas as normas e regulamentos da Instituição Bancária. Cujas divulgações são feitas por meio de avisos circulares, os quais, também, são disponibilizados por esse canal de comunicação interna. Neste indicador de pesquisa, mais uma vez, a *intranet* desponta como a mais acessada, ou seja, por 78,61% dos informantes (Gráfico 11).

Essa ferramenta de comunicação interna serve de suporte aos funcionários para o desenvolvimento de suas atividades. “A tecnologia de portal está sendo cada vez mais utilizada para ajudar os funcionários a localizar e administrar mais facilmente as informações *on-line*” (ARGENTI, 2006, p. 180).

Um exemplo disso, segundo Argenti (2006), é o do *Bank of America*, que usa o portal eletrônico para reduzir de 2 mil para 200 os seus sites internos, no sentido de facilitar a navegação dos funcionários.

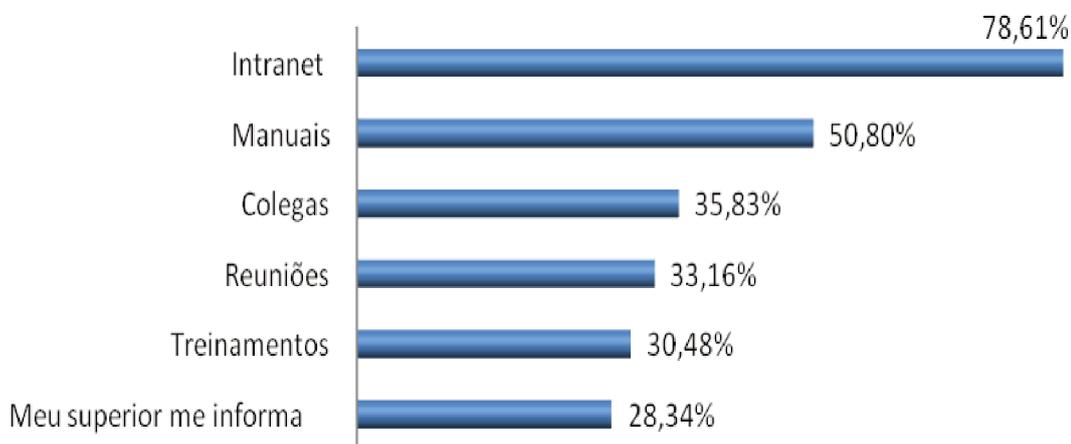


Gráfico 11: Acesso a normas e regulamentos

Do total de alternativas (mais de uma por representante), para informar quais os meios utilizados, pelos funcionários, com a finalidade de conhecer e administrar as normas e regulamentos da Instituição Bancária foi constatado que: 33,99% dos acessos envolvem somente a tecnologia — *intranet* e os manuais; 66,01% dos acessos envolvem interação pessoal — colegas, reuniões, treinamentos, superiores (Gráfico 12).

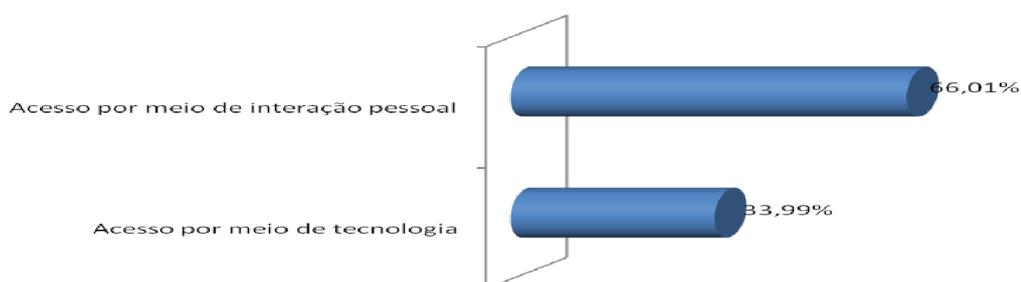


Gráfico 12: Tipo de acesso

Dados da pesquisa revelam que para acessar as normas e regulamentos institucionais, os funcionários, na maioria das vezes, utilizam o contato pessoal. O uso da tecnologia não pode substituir o contato pessoal e presencial entre as pessoas.

Uma estratégia de comunicação interna eficaz deve-se concentrar no conteúdo e no canal, reconhecendo que o uso de vários canais (alguns tradicionais e alguns mais inovadores) oferece mais potencial para o sucesso. Embora os canais de comunicação por vídeo e *on line* sejam eficazes e envolventes, não devem ser usados para substituir a comunicação pessoal e presencial entre todos os níveis de gerências e funcionários (ARGENTI, 2006, p. 181).

A eficácia da estratégia empresarial paira na conciliação, na flexibilidade do uso de ferramentas de comunicação, tanto tradicionais (presenciais, quadro de avisos, etc.), quanto das mais inovadoras (*intranet*, *e-mail*, sistemas informatizados, etc.). As ferramentas de comunicação — tanto presenciais quanto virtuais — refletem o quão são importantes esses meios de comunicação para a rotina de trabalho dos funcionários.

#### 4.9 DESTINO DO REPASSE DE IDÉIAS DOS FUNCIONÁRIOS

Pelos dados expostos no Gráfico 13 — Destino do repasse das ideias dos funcionários, segundo 41,18% dos informantes da pesquisa, essas são repassadas a equipe de trabalho ou aos colegas próximos.

Compartilham as idéias 26,74% e 25,13%, dos funcionários, respectivamente, ao mesmo tempo, com os superiores e colegas e, com os gerentes. Apenas 1,60% dos pesquisados, repassam suas ideias a quem for necessário na Instituição Bancária. Dos funcionários informantes 2,67% responderam que não divulgam suas ideias e, outros 2,67% não responderam sobre o tema.

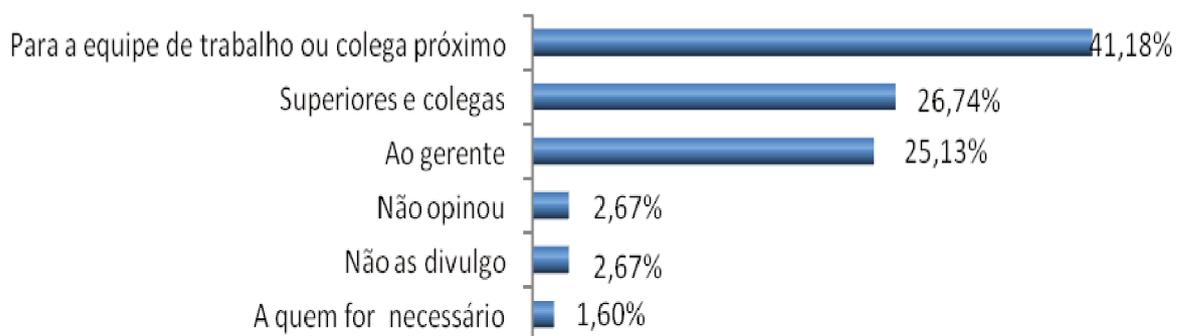


Gráfico 13: Destino do repasse de ideias dos funcionários

A pesquisa não revela a existência de equilíbrio entre fluxos vertical — ascendente ou descendente — e o horizontal. Revela, entretanto, uma tendência para a consolidação deste último tipo de fluxo citado, em função de a maioria dos pesquisados terem respondido que suas ideias, pensamentos ou projetos são repassados para a equipe de trabalho ou para o colega próximo. Ou seja, esse tipo de informação flui em paralelo, com uma predominância sobre o fluxo ascendente de comunicação interna.

Os dados da pesquisa revelam não serem expressivos os percentuais de repasse de idéias pelos funcionários, diretamente aos superiores. Isso porque, nesse bojo, está incluído o repasse desse tipo de informação aos colegas.

A visão de Kunsch (2003), leva ao entendimento de que o fluxo ascendente de comunicação só pode ser intensificado se a empresa disponibilizar canais estruturados para melhorar essa fluência na comunicação entre superior e subordinado, por meio de caixas de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisa de clima organizacional e satisfação no trabalho. Ou seja, esse tipo de fluxo depende cada vez mais da cultura e da política de relacionamento com funcionários, adotada por cada instituição.

O cenário reflete que a realidade na Instituição Bancária pode priorizar a comunicação administrativa, no sentido de que as informações fluam de forma oficial. Segundo Kunsch (2003), nesse tipo de fluxo a comunicação predominante é a pela vertical descendente, ou seja, no sentido da direção geral para os funcionários: filosofias, normas e diretrizes organizacionais.

#### 4.10 ACESSO A INFORMAÇÕES DE OUTRAS UNIDADES

O fluxo de acessar as informações por meio de comunicados oficiais é considerado um indicador importante e tido como positivo conforme divulgado na literatura estudada sobre comunicação integrada, segundo Kunsch (2003). Aqui, se destaca como favorável às práticas empreendidas na Instituição Bancária, pois dos funcionários informantes, no percentual relevante de 78,6% disse que prioriza a leitura em comunicados oficiais do Banco.

Por outro lado, 65,2% dos funcionários informantes sinalizaram que acessam informações de outras unidades, por meio dos colegas, ou seja, utilizando-se da prática da comunicação horizontal. “No fluxo horizontal ou lateral a comunicação ocorre no mesmo nível. É a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes” (Kunsch, 2003, p. 85).

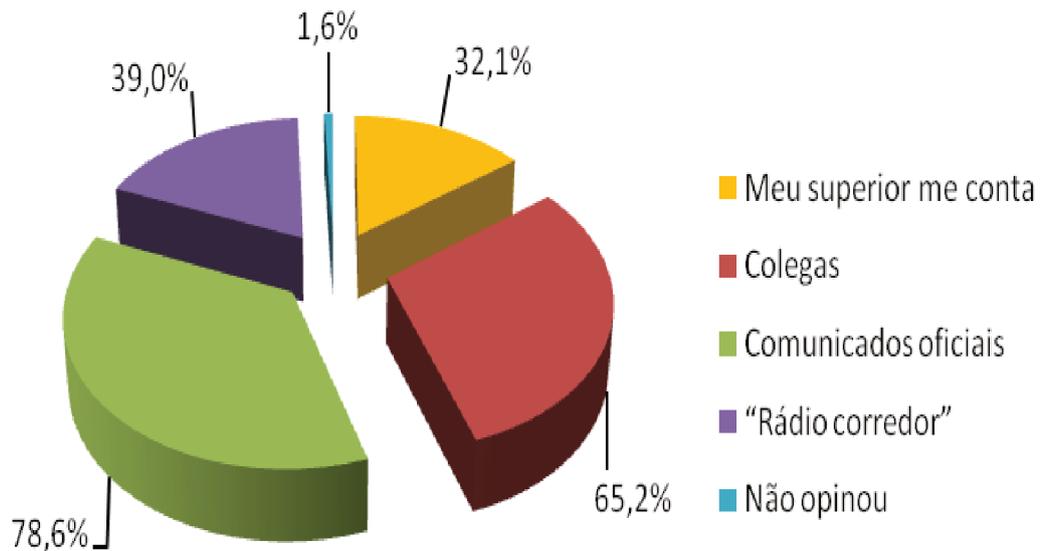


Gráfico 14: Acesso a informações de outras unidades

Outras formas são utilizadas para manter informados os funcionários sobre o que acontece em outras unidades da Instituição Bancária. Os informantes assim as classificaram: 39% utilizam a tradicional “rádio corredor”, chamada também de “rádio peão” ou “rádio cipó”, por onde fluem as notícias informalmente, geralmente sob uma gama variada de interpretação em função do ponto de vista de cada interlocutor. O percentual apresentado aos acessos pela “rádio corredor”, pode ser considerado expressivo, podendo de forma não desejada impactar no desempenho dos funcionários, e por conseguinte nos resultados do Banco, por falta de informações consistentes que devem advir prioritariamente pelos canais formais e oficiais de comunicação interna.

Dos demais informantes, 32,1% registraram que recebem as informações das outras unidades pelo superior imediato e, 1,6% dos participantes da pesquisa, não opinou neste item.

#### 4.11 COMUNICAÇÃO SUPERIOR E EQUIPE DE SUBORDINADOS

Segundo os dados expressos no Gráfico 15, 66,3% dos informantes da pesquisa disseram que os superiores mantêm os funcionários informados em relação ao Banco e ao trabalho a desenvolver. Outros funcionários, representados por um percentual de 29,4%, expõem que o superior transmite poucas informações motivo pelo qual procuram outras fontes de informações.

Um percentual tido como inexpressivo foi o de que 1,6% dos informantes da pesquisa, declararam que o superior não transmite informações e os subordinados se sentem prejudicados no desenvolvimento de suas tarefas. Também 1,1% dos pesquisados informaram que existem outras, entretanto não identificaram essas formas de comunicação entre superior e a equipe de subordinados. Não opinaram sobre esse tipo de comunicação no Banco, 1,6% dos informantes.

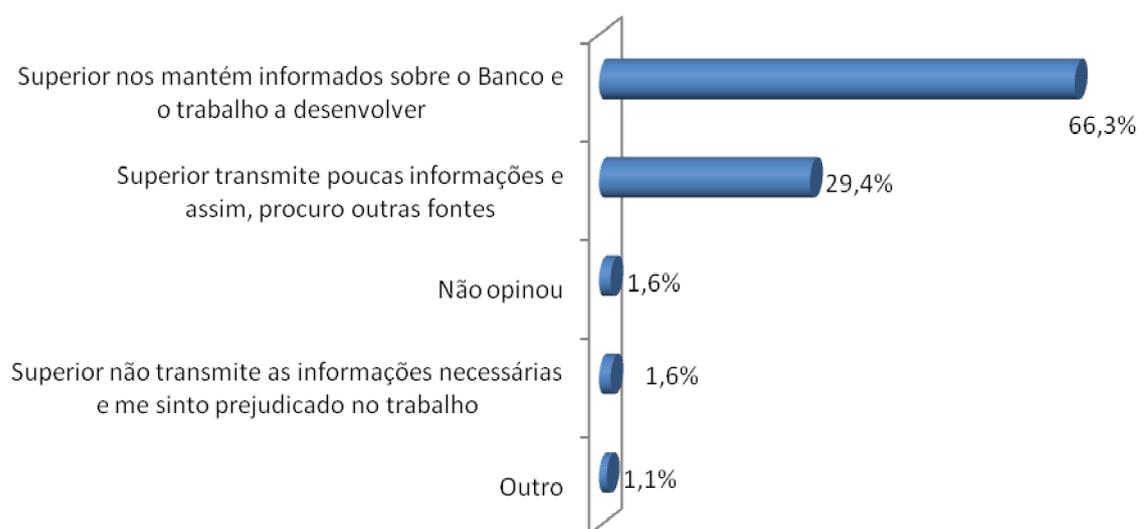


Gráfico 15: Comunicação superior e equipe de subordinados.

Para Kunsch (2003, p. 161), “a eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização dos indivíduos e cidadãos.” A assertiva, destacada pela autora leva à compreensão de que os gestores da Instituição Bancária estudada valorizam as pessoas, pois elas recebem as informações sobre o Banco e compreendem suas responsabilidades quanto ao desenvolvimento de seus trabalhos.

Na administração moderna, que caminha no sentido da gestão do conhecimento, compartilhar informações é fundamental, assim como é vital trabalhar em equipe; isto significa que o desempenho do chefe é medido também pela sua excelência em comunicação e pela sua capacidade de mobilizar talentos (BUENO, 2003, p. 24).

É importante esclarecer que atos, como esses, dos gestores são considerados positivos, quando planejam seus processos de comunicação para desenvolver a participação e garantir a confiança entre seus interlocutores, em especial, a dos funcionários subordinados.

#### 4.12 OUTROS MEIOS UTILIZADOS PELOS FUNCIONÁRIOS PARA ACESSAR INFORMAÇÕES

Apesar de declararem que têm acesso às informações de forma virtual — manuais de normas e procedimentos, avisos circulares pela *Intranet* — os informantes justificam também como necessários o acesso presencial, diretamente em contato com os colegas e em reuniões, internamente, além do sindicato da classe e da associação dos funcionários, externamente ao Banco.

Pelos resultados apresentados no Gráfico 16, os funcionários, tinham a disponibilidade de assinalar mais de uma opção, disseram que, preferencialmente, recorrem a instrumentos formais, como os avisos circulares (80,21%), à *Intranet* (78,07%), aos manuais de normas e procedimentos (63,10%), aos regulamentos (45,99%), e às reuniões (37,97%).

A exceção está no percentual de 67,3% dos informantes que recorrem aos colegas, utilizando-se de processos informais.

Os funcionários que participaram da pesquisa informaram que recorrem a outras instituições, como ao sindicato de classe ou à associação de funcionários, em percentuais respectivamente, de 26,20% e 25,13%.

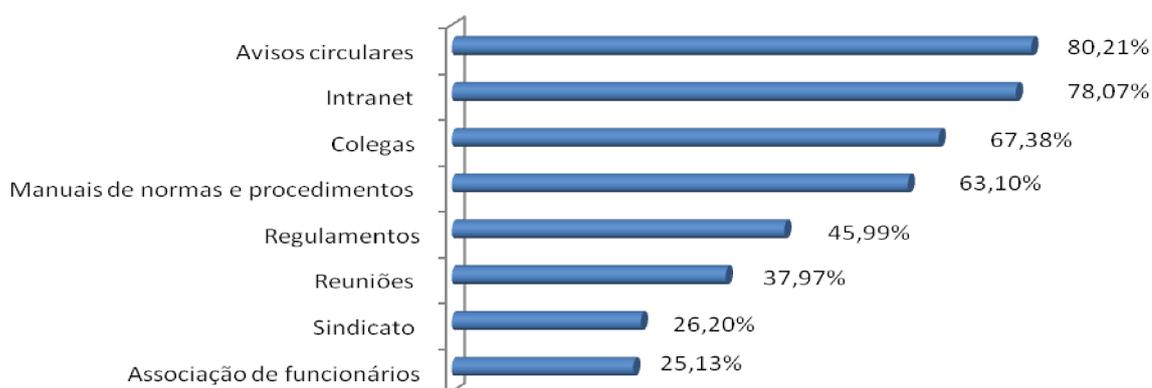


Gráfico 16: Outros meios utilizados para acessar informações

Os resultados em relação ao volume de acessos aos colegas e às entidades de classes podem não ser considerados inexpressivos. Por eles, despertam-se interesses, para pontuar questões como:

— os funcionários recebem informações suficientes para desenvolver suas rotinas de trabalho, com vista a minimizar as interferências externas das entidades de classes?

— dos informantes, 26,20% acessam as informações também, pelo sindicato da categoria, e 25,13% pela associação de funcionários. Em razão de esses *stakeholders* possuírem interesses diferentes aos do Banco, essas práticas podem provocar ruídos na comunicação com os funcionários?

Como não é objeto de estudo deste trabalho, identificar as causas dos ruídos na comunicação interna do Banco, não é possível dizer que as interferências das entidades de classes sejam boas ou prejudiciais aos comportamentos dos funcionários perante a dinâmica empreendida pela Instituição Bancária.

— o expressivo percentual de 67,38% dos funcionários, que disseram acessar os colegas — comunicação informal — decorre de uma possível insuficiência de informações disponibilizadas pelos fluxos da comunicação administrativa?

Pelo que discorre Kunsch (2003), pode-se dizer que a comunicação administrativa é valorizada, tendo em vista que por meio dela deve trafegar toda a comunicação formal da empresa, principalmente as normas que ditam a dinâmica, os objetivos, as estratégias e determinam as responsabilidades dos seus integrantes.

É necessário que pelas ferramentas de comunicação interna sejam veiculadas informações claras e concisas, que atendam aos interesses e entendimentos dos funcionários. Caso contrário, esses funcionários buscam alternativamente as informações em meios externos, dinâmica que pode dificultar cada vez mais o relacionamento entre eles e a empresa, pelas interferências de terceiros, com objetivos que em regra geral são adversos.

#### 4.13 PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA

As percepções em relação à comunicação interna, no entendimento dos funcionários, foram destacadas neste estudo, conforme resultados na Tabela 6.

Tabela 6: Percepção em relação à comunicação interna, pelos funcionários — (%)

<b>COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS</b>	<b>Nunca</b>	<b>Eventual</b>	<b>Quase Sempre</b>	<b>Sempre</b>	<b>Não sei</b>
Os funcionários contribuem com informações para o processo de comunicação interna do Banco?	3,21	41,18	24,60	16,04	14,97
As informações da área de RH fluem pelos meios de comunicação interna do Banco?	1,60	25,67	37,97	32,09	2,67
As informações da área de Comercial (metas e resultados) fluem pelos meios de comunicação interna do Banco?	8,56	39,57	21,39	25,13	5,35
As informações sobre os resultados financeiros são divulgados pelos meios de comunicação interna do Banco?	17,65	35,29	19,25	24,60	3,21
Os funcionários participam com críticas, sugestões ou contribuições direta ou indiretamente sobre as decisões do Banco, por meio dos veículos de comunicação interna?	35,29	30,48	8,02	3,21	22,99
Os funcionários são informados pelos meios de comunicação interna do Banco, sobre as situações das conjunturas: econômicas, políticas, sociais, tecnológicas do Estado, do Brasil e do Mundo?	34,76	43,32	11,23	6,95	3,74
As dificuldades que aparecem nos trabalhos que dependem de outras unidades são informadas por meio dos veículos de comunicação interna do Banco?	24,60	27,81	25,13	17,11	5,35
As informações pela “rádio corredor” fluem mais rápido do que as transmitidas pelos dos veículos de comunicação interna formais do Banco?	3,21	26,20	33,16	21,39	16,04

É visualizado pela Tabela 6, que a maioria dos funcionários não participa com críticas, sugestões ou contribuições ao Banco. Apenas 3,21% dos informantes disseram que sempre contribuem para o processo de comunicação interna.

Essa dinâmica sinaliza que o fluxo de comunicação predominante é o vertical descendente, no Banco. Nesse tipo de fluxo comunicacional, segundo diz Kunsch (2003), as informações fluem principalmente no sentido da cúpula para a base, em que está concentrada a maioria dos funcionários, tanto aqueles que desenvolvem, controlam quanto os que vendem os produtos e serviços da Instituição Bancária.

Destaca-se que entre os funcionários, 41,18% disseram que contribuem eventualmente com informações para o processo de comunicação interna do Banco; 15,97% não souberam se contribuem.

Como resultado auferido na pesquisa, os funcionários são informados pelos meios de comunicação interna, na seguinte proporção: 37,97% disseram que quase sempre fluem as informações das áreas de recursos humanos; 39,57% informaram que eventualmente recebem informações da comercial e 35,29% disseram que as informações dos resultados financeiros transitam eventualmente pelos canais formais de comunicação interna da Instituição Bancária. Com esse cenário percebe-se uma dedicação modesta nas ações efetivadas sob o enfoque de alicerçar os processos de comunicação integrada, entre a mercadológica em relação a interna e a administrativa.

Outra perspectiva que é importante observar na comunicação interna é sob a ótica participativa. Segundo Kunsch (2003), as instituições devem envolver os funcionários, por meio da utilização de instrumentos virtuais, como a *intranet*, os boletins eletrônicos, os terminais de computador, não somente nos assuntos de interesse internos à instituição, mas, nos fatos externos que estão ocorrendo no país e no mundo.

O entendimento da necessidade de os funcionários saberem o que está acontecendo além das fronteiras das instituições, é comentado, sob a seguinte perspectiva:

O ideal é a publicação envolver os funcionários com acontecimentos, além de seu ambiente local; discutir fatos e conquistas importantes em toda a empresa e transmitir uma mensagem clara sobre a sua direção e sua estratégia abrangente (ARGENTI, 2006, p.181).

No caso do Banpará, destaca-se pelos dados apresentados na Tabela 6, que apenas 6,95% da população informante da pesquisa declarou receber sempre informações sobre as situações das conjunturas: econômicas, políticas, sociais, tecnológicas do Estado, do Brasil e do Mundo, enquanto que 43,32% da população pesquisada informaram que eventualmente recebem esse tipo de informação. Os funcionários que disseram nunca receber esse tipo de informação representam 34,76% dos pesquisados, e 11,23% desses funcionários disseram que sempre receberam esse tipo de informação pelos meios de comunicação interna do Banco. Apenas 3,74% não souberam responder sobre o tema.

É expressivo o percentual (34,76%) de funcionários que nunca receberam informações, que transpõem os limites do Banco, como os relacionados às conjunturas: econômica, política, social e tecnológica. Esse indicador motiva o entendimento da necessidade de identificar as causas e efeitos da insuficiência de informações que podem impactar diretamente nas rotinas operacionais dos funcionários, e por consequência nos resultados da Instituição Bancária.

Outra situação, que se destaca na pesquisa, está relacionada às informações pelos meios de comunicação interna, das dificuldades que aparecem nos trabalhos que dependem de outras unidades. Dos funcionários respondentes, 24,60% disseram que nunca recebem essas informações, e 27,81% disseram que eventualmente, as dificuldades que aparecem nos trabalhos que dependem de outras unidades são informadas por meio dos veículos de comunicação interna do Banco. Enquanto 25,13% afirmaram que quase sempre essas informações são divulgadas e, apenas 17,11%, entendem que sempre essas informações são divulgadas internamente. Não sabem se essa prática acontece na Instituição Bancária, apenas 5,35% desses funcionários.

No tocante à comunicação informal, destaca Kunsch (2003) que, por regra, não é normatizada pelas organizações. Carecem de avaliação posto que naturalmente fluam de relações sociais, propiciam lugar à formação de lideranças e comissões de trabalhadores que desenvolvem um papel o qual impacta dentro das organizações. A qualificação é destacada para divulgação de falatórios ou ruídos. A prática nesta pesquisa deve muito ao que se chama, também, de “rádio corredor”, termo culturalmente adotado na Instituição Bancária pesquisada.

Um dos produtos mais conhecidos da rede informal é o boato ou rumor, que chega a constituir uma “rede de boatos”, formada as vezes por interesses maldosos, mas em grande parte decorrente da ansiedade, da insegurança e da falta de informações (KUNSCH, 2003, p. 83).

Ainda pelos resultados expostos na Tabela 6, em média 33,16% dos informantes disseram que quase sempre as informações fluem mais rapidamente pela “rádio corredor”, na Instituição Bancária. Esse processo dá-se, por regra geral, pelos corredores e áreas de livre circulação, Banco.

De acordo com Kunsch (2003), esse fenômeno organizacional se dá para saciar os interesses e esclarecer as dúvidas que pairam entre os funcionários, quanto às suas efetivas participações nos processos organizacionais. Para cobrir essa lacuna, esses funcionários buscam fontes alternativas, como as comunicações informais, por falta exclusiva de informações robustas, claras e, não divulgadas pelos canais formais da comunicação interna da empresa.

No Banco, a maior incidência dessa prática acontece em espaços de circulação das pessoas, em espaços de livres acessos e em encontros agendados fora de suas instalações físicas.

#### 4.14 MEIOS DE COMUNICAÇÃO USADOS PELOS GESTORES PARA TRANSMITIR INFORMAÇÕES

Pelos dados apresentados no Gráfico 17, as três principais ferramentas de comunicação interna utilizadas pelos gestores são: 55,61% usam o *e-mail* (correio eletrônico corporativo); a comunicação pessoal aparece em seguida com 28,34%, as reuniões aparecem em terceiro lugar com 22,27% da preferência dos gestores; 4,28% disseram que usam a *intranet*; 2,67% utilizam avisos circulares; 1,07% usam o telefone e 0,53% utilizam o despacho (tipo de comunicação escrita — manual e impressa, padronizada pelo Banco), para transmitir informações aos funcionários.

Pelo que dizem Nassar e Figueiredo (2003, p. 19), os meios para comunicação utilizados pelos gestores nas empresas, em ordem decrescente de importância, são: *e-mail*, reuniões e eventos, boletins, *intranet* dirigida, relatórios e publicações, revistas, comunicados, *newsletters*, café-da-manhã e jornal, baseados

nos dados de uma pesquisa em 100 empresas, no ano de 2002, pela fundação ABERJE.

Nessa pergunta os funcionários tiveram a opção de marcar mais de uma resposta. Ressalta-se, entretanto, que expressivamente, 56,68% dos gestores no Banpará, de forma geral, privilegiam, ou flexibilizam os meios de comunicação para transmitir informações. Informaram que utilizam a forma presencial e pessoal para se comunicar com seus subordinados, — por meio do uso de reuniões, pessoalmente e por telefone, — em relação ao uso de ferramentas eletrônicas.

Dos funcionários pesquisados 19,79% informaram que não têm subordinado em sua área de atuação, na Instituição Bancária. São os ocupantes das funções: técnica, de caixa executivo, de técnico bancário, de técnico nível superior, de secretária, e de assessor de diretoria.

Dos ocupantes desses postos de serviço, apenas os caixas e os técnicos bancários não instruem outras áreas no Banco. Os demais ocupantes de funções ou cargos técnicos e as secretárias, — de forma indireta, por exigência técnica nas responsabilidades de processos ou por delegação administrativa — transmitem informações à outros colegas.

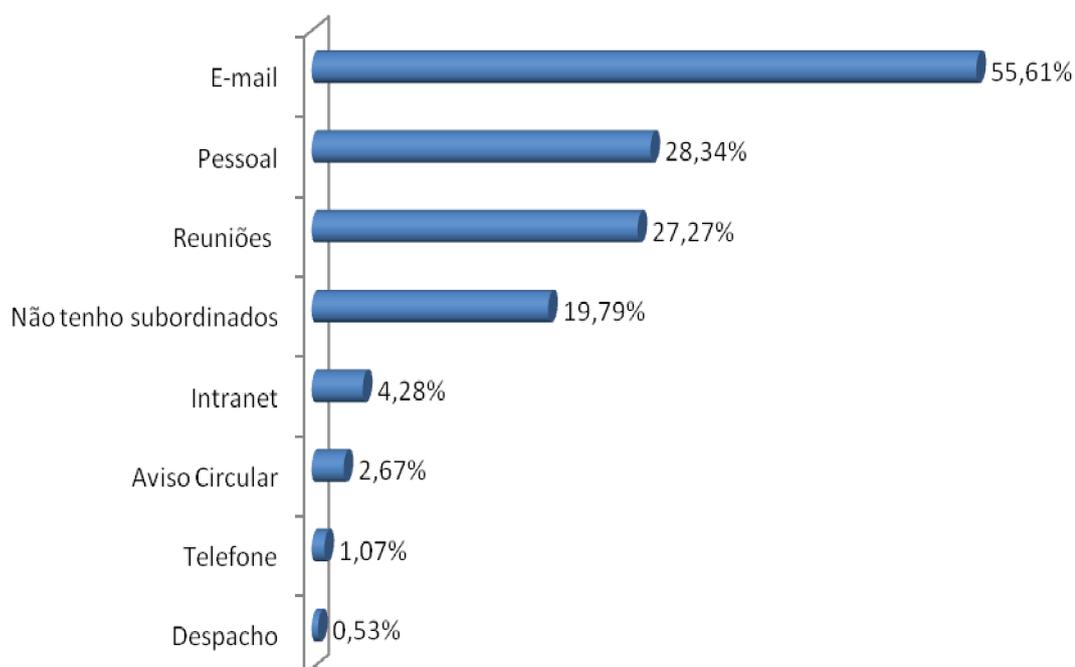


Gráfico 17: Meios utilizados pelo gestor na transmissão de informações

Comparados os dados coletados nesta pesquisa aos resultados da pesquisa feita pela Fundação ABERJE de Pesquisa, em 2002, é diagnosticado que até os dias atuais, os métodos utilizados pelos gestores na transmissão de informações não foram alterados significativamente. Pois, segundo os funcionários que participaram desta pesquisa, as principais ferramentas de comunicação interna, utilizadas pelos gestores continuam sendo o *e-mail*, o pessoal e, as reuniões.

#### 4.15 IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO INTERNA

Os funcionários que participaram da pesquisa entendem que é importante que a Instituição Bancária invista em comunicação interna. Dos informantes 100%, acreditam que seja importante o Banco investir em Comunicação Interna.

O departamento de comunicação/relações públicas de uma organização normalmente faz uma previsão de todos os custos com recursos materiais e humanos e aloca a verba necessária para toda a sua programação anual, que costuma passar por revisões e adaptações semestrais, trimestrais ou mesmo mensais (KUNSCH, 2003, p. 347).

Entende-se como necessário que exista um orçamento para todas as ações das empresas, sejam elas, para divulgação de produtos e serviços, aquisição bens materiais. Igualmente deve-se destinar recursos financeiros para os processos de comunicacionais, aí incluídos os destinados à comunicação interna.

Pelo que diz Kunsch (2003), os investimentos na área de Comunicação Interna são proporcionais ao entendimento por parte da organização de que a comunicação é um processo estratégico para divulgação de sua missão, da visão e dos seus valores diante de seus *stakeholders*, além de promover a integração dos processos internos.

Nos casos em que a área de Comunicação é vista pela direção geral como de apoio na empresa, o investimento será proporcionalmente menor em relação às empresas que investem na Comunicação, como atividade estratégica.

## 5 DISCUSSÃO

Pretendeu-se, com os resultados da pesquisa, demonstrar como a Comunicação Interna nas empresas poderá ser estratégica com o uso de ferramentas apropriadas. Com a ingerência de seus principais atores social — os funcionários (gestores e subordinados) —, essa dinâmica convém para evitar as ocorrências de ruídos nos processos comunicacionais.

Por meio da revisão da literatura disponível, dos dados coletados em questionários respondidos por funcionários e seus respectivos resultados, bem como em documentos disponíveis na *intranet* da Instituição Bancária objeto deste estudo, examinou-se e discutiu-se a problemática sobre o uso de ferramentas de comunicação interna, sob a ótica dos funcionários. Os objetivos específicos foram: categorizar os públicos que acessam as ferramentas de comunicação interna e descrever as semelhanças e diferenças de percepção sobre os fluxos de comunicação interna na Instituição Bancária estudada. Concluiu-se que os resultados pretendidos pela pesquisa foram alcançados. Isso porque foi verificado que:

- Os públicos que acessam as ferramentas da comunicação interna na Instituição Bancária estão categorizados por entre todos os seus níveis hierárquicos: funcionários ocupantes das funções de gestão, técnicas e operacionais — da gerência alta, média e operacional, gerentes das agências, função técnica, caixas executivos, assessores de diretoria, secretárias e, dos cargos — de técnico nível superior e de técnico bancário.
- Os funcionários de todos os níveis hierárquicos, inclusive os dirigentes da Instituição Bancária, de uma ou de outra forma, usam e acessam as ferramentas de comunicação interna disponíveis na Instituição Bancária.
- Os atores sociais da pesquisa, entre eles, os gestores e funcionários, membros atuantes na Instituição Bancária, em geral, fazem parte dos fluxos comunicacionais por meio de ações, como emitir e ler comunicados oficiais, participar de fóruns de discussão, de reuniões, de treinamentos, acessar aos bancos de dados e, participar de campanhas internas.

- A maioria dos funcionários informantes entende que é bom o nível de conteúdo das informações que trafegam pelas ferramentas de comunicação interna.
- De forma expressiva, muitos dos funcionários informantes disseram receber informações suficientes para desenvolver suas atividades de rotina no trabalho. Para Nassar e Figueiredo (2003, p.23): “Mesmo com investimentos crescentes nos últimos anos na área, os profissionais acreditam que a eficiência da comunicação interna ainda é parcial”.
- Dentre os informantes da pesquisa, a maioria conhece a missão e a visão da Instituição Bancária. Entretanto, pouco mais que 50% desses funcionários conhecem as estratégias, ou seja, as ações, os meios, que serão utilizados para o alcance dos resultados pretendidos, pela Instituição Bancária.
- Apesar de os funcionários terem expressado que o conteúdo das ferramentas comunicacionais e os fluxos dos processos têm relevância em suas rotinas de trabalhos, a maioria informou que não participa direta ou indiretamente, significativamente, com críticas, sugestões ou contribuições às decisões da Instituição Bancária. Desse contexto, vislumbra-se a possibilidade de motivação para a incidência, em paralelo, da prática chamada “rádio corredor” ou “rádio peão”.

Através de um bom programa de *endomarketing*, pode-se minimizar os efeitos da rádio peão e não fechar as suas portas. Quando uma empresa repassa um alto nível de informação para seus empregados, proporciona um cenário no qual os comentários serão mais positivos que negativos, além de serem alicerçados em decisões já tomadas e, não, em suposições (BRUM, 2003, p.109).

- A informação da área de Recursos Humanos quase sempre flui pelos meios disponíveis de comunicação. As informações da área Comercial e da Financeira em geral fluem de forma considerada moderada, pelos canais de comunicação interna.
- Em relação à necessidade de conhecimento sobre conjunturas econômicas, políticas, sociais e, tecnológicas do Estado, do Brasil e do Mundo, posto que seja iminente o poder delas em afetar ou serem afetadas pelos negócios da Instituição Bancária. Foi dito pela maioria dos funcionários

que essas informações, são veiculadas de forma eventual, pelas ferramentas de comunicação interna. É entendido, pelo que diz Kunsch (2003), que essas informações devem fluir na empresa, para que ela não se mantenha em um patamar estático, sem interatividade com aspectos, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis impactam nas organizações.

- É relevante destacar que o fluxo de comunicação vertical descendente seja o predominante na Instituição Bancária. Ou seja, os funcionários disseram que recebem muito mais informações de interesse empresarial, em relação às oportunidades de participação nos processos de apoio as decisões da Instituição Bancária. Por essa dinâmica no fluxo comunicacional, infere-se ainda, a possibilidade de haver dificuldades para minimizar as diferenças existentes entre os interesses dos funcionários em relação aos da organização, pois em geral, é um fluxo que oferece poucas possibilidades de interação entre a direção geral e os funcionários. É informado por Kunsch (2003, p.85) que esse tipo de fluxo, “caracteriza-se sobretudo como comunicação administrativa oficial”.
- Nesse contexto, é razoável, implementar ações de revisões nos fluxos comunicacionais, no sentido de flexibilizar as oportunidades para a prática da comunicação vertical ascendente. Disso tende emergir uma prática de processos com participação mais no sentido democrático, situação em geral almejada pela classe trabalhadora, entretanto, resguardada as devidas proporções inerentes às regras e a cultura da instituição.
- Notou-se o quão é importante, no dia-a-dia para os funcionários, a utilização de computador, mas a rotina operacional não deve se limitar ao uso desse equipamento, em função da conjuntura organizacional e da condição cultural da Instituição Bancária.

Os funcionários entenderam que deve haver uma conjunção no uso de veículos tradicionais e os virtuais. Sendo essa, aqui entendida, como uma possibilidade de ocorrência para uma condição mais lógica ao exercício da comunicação eficaz, em consideração à variação no formato de mensagens e, destinado a um público, diferentemente segmentado.

- Dentre as várias ferramentas de comunicação interna disponíveis, os funcionários declararam que usam com mais frequência a *intranet*, em função conteúdo das informações disponibilizadas (leitura de notícias sobre a empresa e para acessar aos bancos de dados) e pela agilidade do acesso às informações. Em seguida, foi dado destaque à rotina do uso de *e-mail* (correio eletrônico) e, em terceiro lugar, a participação dos funcionários em reuniões presenciais. “A *intranet* deve ser entendida como um canal complementar de Comunicação Interna e não como algo que possa cumprir com a missão de repassar informação isoladamente (BRUM, 2003, p. 105)”.
- Entre superiores e subordinados, foi informado que a predominância é do uso de *e-mail*, tipo de ferramenta que agiliza a comunicação, entretanto diminui proporcionalmente a comunicação presencial, necessária para muitas vezes para esclarecimentos adicionais que não foram escritos na mensagem.
- Deve ser de interesse de a Instituição Bancária estabelecer oportunidades aos funcionários, senão a cada trimestre, como sugere Argenti (2006), mas, semestral ou anualmente a participação em reunião presencial, para receber retorno e, avaliar suas participações, enquanto funcionários, nas ações organizacionais.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar o uso das ferramentas de comunicação interna, no Banpará. Os objetivos específicos foram de categorizar os públicos que acessam as ferramentas de comunicação interna e, identificar as semelhanças e diferenças em relação ao uso de ferramentas de comunicação interna na Instituição Bancária, estudada.

Concluiu-se que esses objetivos foram alcançados, uma vez que pelo estudo de caso, foi indicado que:

- São utilizadas pelas empresas ferramentas de comunicação interna, tanto as tradicionais quanto as mais modernas com soluções tecnológicas. As mais utilizadas são: *intranet*, correio eletrônico, manuais, comunicados oficiais, reuniões, quadro de avisos, jornais internos.
- Os funcionários informantes — entre gestores e subordinados, lotados na direção geral e nas agências, ocupam cargos nos níveis hierárquicos operacional, tático e estratégico e, utilizam as ferramentas de comunicação interna, seja para transmitir e receber informações.
- Os funcionários participam dos processos de comunicação interna de formas distintas, uns mais que outros, com críticas, contribuições e sugestões ao Banco.

Pelas análises feitas neste estudo, grandes desafios ainda estão diante da Comunicação Interna para que ela ocupe também uma posição estratégica nas empresas, integrada as comunicações mercadológica, institucional e administrativa. A assertiva é procedente face a pesquisa ter identificado que a Comunicação Administrativa, por meio do fluxo vertical descendente, ainda é a predominante, pela prioridade da empresa em divulgar ações, normas e decisões institucionais, em relação as suas estratégias organizacionais.

O discurso empresarial, divulgado, geralmente, entre os valores das empresas, é o de transparência nas ações — resguardada as proporções de interesse exclusivo de determinados níveis hierárquicos, em geral os da alta direção. Entretanto, a pesquisa, identificou que a divulgação das informações de interesse dos funcionários, em geral, ainda é considerada por eles, como deficiente, pois se

ressentem de mais informações, além das necessárias as rotinas de trabalho. Essa prática reforça a busca, pelos funcionários, de informações por meios informais, muitos desses por possuírem objetivos adversos a organização, provocam ruídos na comunicação e, afetam os relacionamentos interpessoais.

A pesquisa sinalizou que quanto maior o grau de robustez e assertividade, utilizadas nos processos da comunicação interna, consideradas nesse bojo, maior será clareza e a forma como as informações são veiculadas. O clima interno será mais harmonioso, face a um melhor entendimento e a participação ativa dos funcionários para o alcance dos objetivos empresariais. Ou seja, poderá ser minimizada a ocorrência dos ruídos de comunicação nos processos operacionais das organizações.

É contemporâneo, as instituições que trabalham em formato de rede, utilizarem cada vez mais as ferramentas de comunicação com recursos tecnológicos por elas empreenderem agilidade no acesso e abrangerem de forma instantânea um público cada vez mais diversificado, por suas exigências e localização, distintas.

Na Comunicação Interna, a prática se repete, a pesquisa identificou como tendência e por exigência da própria dinâmica empresarial que, em particular, as instituições bancárias, também, utilizam-se cada vez mais das ferramentas com recursos tecnológicos, para a comunicação com os funcionários. Em geral, essa prática, deve-se: à localização dispersada da rede pontos de atendimento, para alcançar a abrangência de seu quadro de pessoal; agilizar os processos quando do repasse de informações; possibilitar que os funcionários obtenham e troquem informações, em tempo considerado hábil aos assuntos a eles demandados.

Entretanto, é estratégico, que as empresas atentem, para que a dinâmica de uso intenso da comunicação, por meio da tecnologia, em particular, aos fluxos internos, não substitua integralmente as práticas de relacionamento interpessoal, como as práticas presenciais, com a realização de reuniões, a comunicação *face a face*. Haja vista a importância dos funcionários, enquanto atores sociais e, que deles dependem o entendimento das estratégias organizacionais para alcançar os resultados junto aos clientes.

Os resultados da pesquisa levam à conclusão de que as instituições façam uso das ferramentas de comunicação interna em todos os estilos disponíveis, alinhadas a conjuntura e a cultura organizacional, e ao seu grau de evolução

tecnológica, — ou seja, mescladas, entre ferramentas tradicionais, convencionais e tecnológicas.

Concluiu-se que o uso de ferramentas de comunicação interna é importante nas rotinas operacionais dos funcionários de empresas bancárias, para empreender uma forma ágil, segura e clara, de obter e trocar informações.

Esta pesquisa pode ser seja ampliada em estudos sobre a necessidade de revisão na dinâmica empreendida nos processos de comunicação interna das empresas, partindo do entendimento que devam ser estratégicas as ações para o alcance dos resultados empresariais.

É recomendável também que sejam pesquisados assuntos em relação à qualificação profissional dos funcionários que trabalham nas atividades de relações públicas, em instituições bancárias.

E ainda, sugere-se continuar a pesquisa em relação à percepção de funcionários sobre a necessidade dos processos de integração entre a comunicação interna com a mercadológica, institucional e administrativa, nas instituições bancárias.

Ao Banco, pelas diferenças de entendimento, e de participação dos funcionários nos processos de comunicação interna, recomenda-se:

- Informar, cada vez mais, seu público interno, os fatos das conjunturas: econômica, financeira, política, social e tecnológica, e como esses influenciam nos processos internos e nos resultados do Banco.
- Intensificar a integração da área de Comunicação Interna, com as de Negócios e de Recursos Humanos. Prática para manter os funcionários atualizados sobre os seus direitos e deveres e, inclusive os resultados produzidos, no Banco.
- Profissionalizar a função de comunicação empresarial, por se tratar de um Banco, genuinamente paraense.
- Verificar a possibilidade de implantar um *blog* corporativo, para divulgação, de forma cada vez mais oportuna, das informações aos funcionários ou aos demais públicos de seu interesse, e esses tenham condições de fazer críticas, sugerir e contribuir em relação à imagem do Banco; liberar aos funcionários, acessos às redes sociais, aquelas tidas

como confiáveis. Como benefícios dessas práticas, os funcionários, poderão obter informações atualizadas sobre o Mercado Financeiro e demais atividades que impactam diretamente nos seus negócios, já os demais públicos de interesse, darão *feedback* sobre o que recebem do Banco, bem como terão oportunidade de registrar seus desejos em relação aos produtos e serviços bancários.

O estabelecimento desse tipo de comunicação está diretamente ligado aos padrões culturais do Banco, em particular, da sua disponibilidade para receber críticas e gerenciar crises, que advirão da imagem que tem seus *stakeholders*, em relações aos produtos e serviços oferecidos à sociedade.

- Divulgar cada vez mais e quando necessárias campanhas internas, com o intuito de flexibilizar o processo de fluxo vertical descendente, para possibilitar mais às práticas de fluxo de informação vertical ascendente. Esses dois fluxos de comunicação, por serem extremos, requerem da empresa a busca para equilibrá-los, na medida do entendimento permitido pela direção geral e das expectativas requeridas, essas últimas, pelos funcionários.
- Criar cada vez mais oportunidades para a participação dos funcionários em reuniões, principalmente, por motivos de interesse geral, mesmo que seja anual essa frequência, por ocasião da divulgação dos resultados auferidos, pelo Banco.
- Ampliar cada vez mais os canais pelos quais os funcionários contribuirão com críticas, contribuições e sugestões, direta ou indiretamente, sobre as decisões do Banco, como uma forma de mostrar a transparência das ações institucionais.
- Investigar os motivos pelos quais uma quantidade expressiva de funcionários do Banco acessa informações por meio do sindicato da categoria e pela associação de funcionários. Tal sugestão não afirma que esses *stakeholders* sejam maléficos a dinâmica organizacional, entretanto, trata-se de entidades com fins diferentes aos do Banco.

- Investir financeira e qualitativamente, cada vez mais, nos processos de comunicação interna, sob o ponto de vista de que a Comunicação deve ser estratégica para Banco, tendo os funcionários como parceiros para o alcance dos resultados pretendidos, sejam esses econômicos, financeiros ou sociais.
- Envolver as lideranças nos diversos estilos de Comunicação Interna.
- Adotar sistemas multimídias e multi-modelos de comunicação para garantir alcance da rede de pontos de atendimento, e.
- Criar um centro da memória do Banpará, para servir tanto a Comunicação Interna, como a Institucional.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, P. A., **Comunicação empresarial**: a construção da Identidade, Imagem e Reputação. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

ABERJE. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **PESQUISA EM COMUNICAÇÃO INTERNA 2007. DADOS COMPARATIVOS DE 2002, 2005 E 2007.** Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa Com Interna 2007.pdf](http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa%20Com%20Interna%202007.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2010.

BACEN. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <[http://www.portaldoinvestidor.gov.br/Acad%C3%AAmico/EntendendooMercado deValoresMobili%C3%A1rios/OSistemaFinanceiroNacional/tabid/91/Default.aspx?controlConteudo=viewRespConteudo&ItemID=332](http://www.portaldoinvestidor.gov.br/Acad%C3%AAmico/EntendendooMercado%20de%20Valores%20Mobili%C3%A1rios/OSistemaFinanceiroNacional/tabid/91/Default.aspx?controlConteudo=viewRespConteudo&ItemID=332)>. Acesso em: 04 ago. 2009.

BAHIA, J., **Introdução á comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BAUER, R., **GESTÃO DA MUDANÇA**: Caos e Complexidade nas Organizações. São Paulo. Atlas, 1999.

BERLO, K. D., **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. 6ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

BRUM, A. de M. **RESPIRANDO ENDOMARKETING**. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003

BUENO, W, **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.

CHAMON, E. M. Q. Cultura, cultura brasileira, cultura organizacional: histórico, definições e modelos. *In*: CHAMON, E. M. Q, **Gestão e Comportamento Humano nas Organizações**, Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

CAMPOS. T. L. C. **Políticas para stakeholders**: um objetivo ou uma estratégia organizacional. Curitiba: Revista Administração Contemporânea, vol.10, nº. 4, oct./dec. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000400006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000400006&script=sci_arttext)>. Acesso em: 08 set. 2009.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v.40, n.6, Rio de Janeiro, nov./dez. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 21 jan. 2009.

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? Brasília: **Revista Ciência da Informação**, vol. 29, nº. 3, set./dec. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652000000300004&script=sci\\_arttext&tling=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652000000300004&script=sci_arttext&tling=es)>. Acesso em: 12 set. 2009.

CARVALHO, G. M. R. de; TAVARES, M. da S. **Informação e conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CERTO, C. S; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education, 1993.

CHANLAT, J. F. et al. **O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO**: Dimensões esquecidas. Org. Ed. Bras. Ofélia de Lanna Sette Tôrres. Trad. Chistina T. Costa, Maria Helena C. V. Trylinski e Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAFT, L. R. **Organizações**: teorias e projetos. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Thopson Pioneira, 2003.

FASCIONI, L. C. Caminho para a gestão integrada da identidade corporativa. **Revista Conexão – Comunicação e Cultura**. V. 5, no. 10, p. 154 a 179. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?start=30&q=imagem+e+identidade+da+empresa&hl=pt-BR>>. Acesso em: 31 jul. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, M. **Blogs corporativos: nova ferramenta de comunicação empresarial e/ou uma realidade ainda pouco brasileira**, 2007. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-marcio-blogs-corporativos.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2010.

HERINGER, B. H. de F. **A influência da comunicação organizacional no desempenho humano**: um estudo de caso da relação entre gerentes e colaboradores em uma empresa do setor de autopeças do Vale do Paraíba. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas, Taubaté: UNITAU, 2003.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: Compreender a nossa programação mental. Trad. Antônio Fidalgo. Lisboa. Sílabo Ltda. 2003.

KAPLAN, R. S., NORTON D. P. **MAPAS ESTRATÉGICOS**: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis, Trad. Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEITE, Q. de A. G. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Goiás: UFG, 2006. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/docente/materia.jsp?materia=10790>>. Acesso em: 04 out. 2009.

LORUSSO, M. M. Comunicação interna e capital intelectual: muito além dos *house-organs*. **Revista Comunicação e Estratégia**, v. 3, n. 4, jun. 2007. Disponível em: <[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev\\_comunica4MariseLorusso.htm](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev_comunica4MariseLorusso.htm)>. Acesso em: 19 mar. 2009.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, U. U. M. **Stakeholders e as organizações**. Manaus: CIESA, 2004. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/STAKEHOLDERSEASORGANIZACOES.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2009.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital, 3<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, M. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MUELLER, S. P. M. **Métodos para a pesquisa em ciência da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.

NASSAR, P. **O fim da comunicação interna**. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Artigo publicado na revista Melhor Vida & Trabalho - n<sup>o</sup> 162. São Paulo, dez. 2000. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=95](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=95)>. Acesso em: 21 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Conceitos de comunicação.** São Paulo: ABERJE, 2009. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/pub\\_conceitos.asp](http://www.aberje.com.br/novo/pub_conceitos.asp)>. Acesso em: 24 jun. 2009.

NASSAR P. e FIGUEIREDO S., **A ferramenta para diagnosticar e medir**, Org. NASSAR, Paulo, Comunicação interna: a força das empresas, vol. 1. São Paulo: ABERJE, 2003.

NEWSLETTER. **O que é comunicação interna?** Publicação interna da Coordenadoria de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. Ano 3, nº 2. São Paulo, mai. de 2005. Disponível em: <[www.facasper.com.br](http://www.facasper.com.br)>. Acesso em: 24 jun. 2009.

NOGUEIRA, M. F. M. **Gestão da comunicação interna das instituições públicas:** um recurso esquecido. Goiás: UFG, 2001. Disponível em: <<http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/gestao-da-comunicacao-interna-das-instituicoes>> Acesso em: 22 jun. 2009.

PALMERSTON, V. B. et al. **A prática da comunicação integrada nas organizações.** Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom. Belo Horizonte: UNI-BH, 2004. Disponível em: <[www.fca.pucminas.br/.../comunicacao\\_integrada/PALMERSTON\\_a\\_pratica\\_da\\_comunicacao\\_integrada.pdf](http://www.fca.pucminas.br/.../comunicacao_integrada/PALMERSTON_a_pratica_da_comunicacao_integrada.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2009.

PAULA, M. A. **Sintonia fina para construir sentido.** Paulo Nassar, org.; vol.1, p. 34, São Paulo: ABERGE, 2003.

PIRES, J. C. de S; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública, v. 40 n. 1. Rio de Janeiro: jan./fev. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 21 jan. 2009.

SANTOS, S. P. **Comunicação da informação organizacional por meio da tevê corporativa do banco central do Brasil.** Brasília: Universidade de Brasília, 2003. (Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação).

SCHEIN, H. E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Trad. Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCROFERNEKER. C. M. A. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional.** Manaus: XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM, 2000.

SROUR, H. R. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas: Foco na Análise de Desempenho para Usuário Interno – Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

TERRA, C. F. **Comunicação corporativa digital: o futuro das relações públicas na rede**. São Paulo: USP, 2006. (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02072007-144237/publico/carolinaterra.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2009.

TORQUATRO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1992.

WRIGHT, P; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração estratégia: conceitos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Caro funcionário (a)

Este questionário é parte de uma pesquisa do Programa de Mestrado da Universidade de Taubaté sobre a Comunicação Interna do Banco. Solicito sua participação realizando o preenchimento voluntário do questionário (não é obrigatório). Não é necessária a sua identificação. Todas as informações serão mantidas em sigilo e utilizadas apenas para fins acadêmicos.

**Wilma Leila Matos Soares**  
**Mestranda UNITAU**

#### 1. Sexo

Feminino (  )                      Masculino (  )

#### 2. Faixa etária

Menos de 20 anos (  )      Acima de 20 até 30 anos (  )      Acima de 30 até 40 anos (  )  
Acima de 40 até 50 anos (  )      Acima de 50 até 60 anos (  )      Mais de 60 anos (  )

#### 3. Estado civil

Casado (  )      Desquitado(  )      Divorciado(  )      Solteiro(  )      Viúvo(  )      Outro (  )

#### 4. Nível de escolaridade

Fundamental completo(  )      Fundamental incompleto(  )      Médio completo (  )      Médio incompleto (  )  
Graduação completo (  )      Graduação incompleto (  )      Especialização completa (  )      Especialização incompleta (  )      Mestrado completo incompleto (  )  
Mestrado completo (  )      Doutorado completo (  )      Doutorado incompleto(  )

#### 5. Faixa de tempo de serviço no Banco?

Menos de 1 ano (  )                      1 a 3anos (  )                      4 a 5anos (  )                      6 a10anos (  )  
11 a 15anos (  )                      16 a 25anos (  )                      Mais de 26 anos (  )

#### 6. Cargo ou função no Banco?

---

#### 7. Você trabalha em qual superintendência, ou núcleo ou agência do Banco?

---

#### 8. Indique o nível de seu conhecimento sobre os itens abaixo:

Itens	Conheço	Não conheço	Conheço parcialmente
Missão			
Visão			
Estratégia			

9. Como você avalia os conteúdos dos veículos de comunicação interna (CI), adotados pelo Banco para divulgar as informações de interesse geral:

<b>Veículos de CI</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Ruim</b>	<b>Péssimo</b>	<b>Não sei avaliar</b>
Portaria						
Políticas						
*MNP						
**MO da Matriz e de Agência						
Manual de Comunicação						
Regulamento de Pessoal						
Campanhas internas						
Avisos Circulares						
E-mail						
Intranet						
Reuniões						
Boletim Online						
Radar						
Quadro de avisos						

\* Manual de Normas e Procedimentos

\*\*MO – Manual de Organização

10. Marque com qual frequência você acessa os veículos de comunicação interna para ler no Banco:

<b>Veículos de Comunicação Interna</b>	<b>Diário</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensal</b>	<b>Anual</b>	<b>Eventual</b>	<b>Não acesso</b>
Portaria						
Políticas						
Comunicado da Diretoria						
*MNP						
Manual Prod. Serviços Bancários						
**MO Matriz e de Agência						
Código de Ética						
Regulamento de Pessoal						
Avisos Circulares						
Campanhas internas						
E-mail						
Intranet						
Reuniões						
Boletim Online						
Radar						
Quadro de avisos						

\* Manual de Normas e Procedimentos

\*\*MO – Manual de Organização

11. Indique para quê você usa a *intranet* (assinale quantas alternativas forem necessárias)  
 acessar banco de dados ( ) ler as notícias sobre a empresa ( )  
 ( ) outras opções existentes \_\_\_\_\_

12. Indique como você fica sabendo sobre normas e regulamentos da empresa (assinale quantas alternativas forem necessárias)  
 ( ) meu superior me informa ( ) reuniões ( ) manuais  
 ( ) treinamentos ( ) colegas ( ) outros \_\_\_\_\_  
 ( ) *intranet*

13. Para quem você costuma expressar as ideias?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Indique os meios pelos quais você fica sabendo o que acontece em outras unidades (assinale quantas alternativas forem necessárias)  
 Meu superior me conta ( )  
 Colegas ( )  
 Comunicados oficiais ( )  
 "rádio corredor" ( )

15. Qual o conceito da comunicação entre o superior e a equipe de funcionários?  
 ( ), superior nos mantém informados sobre o Banco e o trabalho a desenvolver;  
 ( ), superior transmiti poucas informações e assim, procuro outras fontes;  
 ( ), líder não transmiti as informações necessárias e me sinto prejudicado no trabalho  
 Outro \_\_\_\_\_

16. Quais os meios que os funcionários utilizam para buscar informações não transmitidas pelo superior? (assinale quantas alternativas forem necessárias)  
 Manuais de normas e procedimentos ( ) Avisos circulares ( ) *Intranet* ( )  
 Regulamentos ( ) Reuniões ( ) Colegas ( ) Sindicato ( ) Associação de funcionários ( ) outros ( ) Citar, se quiser: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Na tabela a seguir, leia cuidadosamente as perguntas e marque com um X a resposta que mais se aplica a sua percepção com relação à comunicação interna do Banco.

**MARQUE SOMENTE UMA RESPOSTA. NÃO DEIXE RESPOSTAS EM BRANCO.**

Assunto \ Alternativa	Nunca	Eventualmente	Quase Sempre	Sempre	Não sei
Os funcionários contribuem com informações para o processo de comunicação interna do Banco?					
As informações da área de RH fluem pelos meios de comunicação interna do Banco?					
As informações da área de Comercial (metas e resultados) fluem pelos meios de comunicação interna do Banco?					
As informações sobre os resultados financeiros são divulgados pelos meios de comunicação interna do Banco?					

Os funcionários participam com críticas, sugestões ou contribuições direta ou indiretamente sobre as decisões do Banco, por meio dos veículos de comunicação interna?					
Os funcionários são informados pelos meios de comunicação interna do Banco, sobre as situações das conjunturas: econômicas, políticas, sociais, tecnológicas do Estado, do Brasil e do Mundo?					
As dificuldades que aparecem nos trabalhos que dependem de outras unidades são informadas por meio dos veículos de comunicação interna do Banco?					
As informações pela "rádio corredor" fluem mais rápido do que as transmitidas pelos dos veículos de comunicação interna formais do Banco?					

18. Por quais meios de comunicação, você passa a informação para seus subordinados?

---

19. Você acha importante que o Banco invista em comunicação interna?

Sim ( )

Não( )

## **ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL**

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sra. Wilma Leila Matos Soares, aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (PPGA), como projeto, sendo orientada e supervisionada pela professora Mônica Franchi Carniello.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pela aluna pesquisadora ou pela professora responsável.

**TEMA DA PESQUISA:** A percepção dos funcionários sobre o uso de ferramentas da comunicação interna em uma Instituição Bancária

**OBJETIVO:** Verificar a percepção dos funcionários sobre o uso de ferramentas da comunicação interna em uma Instituição Bancária

**PROCEDIMENTO:** -----

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para agosto de 2009, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

**Taubaté (SP), 18 de maio de 2009.**

---

**Mônica Franchi Carniello**  
**Profa. Orientadora**  
**RG**

---

**Wilma Leila Matos Soares**

**Mestranda**

**RG 3411124**

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu Glicéria Deusdedit Carvalho de Melo, portador do RG nº \_\_\_\_\_, responsável pela Diretoria Administrativa, do Banco do Estado do Pará S.A., autorizo a aplicação desta pesquisa na mesmo.

Belém (PA), 18 de maio de 2009.

---

Assinatura