

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS – GNF/BB**

Renatha Ramos

**A comunicação interna no Banco do Brasil: um estudo à luz da
percepção de funcionários da Rede Varejo do Estado de Santa
Catarina**

Porto Alegre

2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS – GNF/BB**

Renatha Ramos

**A comunicação interna no Banco do Brasil: um estudo à luz da
percepção de funcionários da Rede Varejo do Estado de Santa
Catarina**

**Monografia apresentada ao programa de
pós graduação em administração no
curso de especialização em gestão de
negócios financeiros – GNF/BB**

Orientador: Prof. Ivan Antonio Pinheiro

Porto Alegre

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS – GNF/BB

**A comunicação interna no Banco do Brasil: um estudo à luz da
percepção de funcionários da Rede Varejo do Estado de Santa
Catarina**

Elaborada por: RENATHA RAMOS

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

DEDICATÓRIA

Aos meus eternos incentivadores que já partiram, meus avós Assis e Osny.

Ao meu irmão Nicolas, que acabou de chegar para incentivar-me a ser cada vez mais uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar aqui o meu agradecimento a todas aquelas pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho:

A Deus, pelo dom maior, o dom da vida.

Ao meu amor, amigo e companheiro Sergio Grach, que me incentivou nas horas mais desesperadoras e foi paciente nas minhas indisponibilidades.

À minha família por ter sido esteio forte durante toda a minha vida, especialmente aos meus pais Lourival e Mariléa, pois a eles devo tudo que sou.

Aos professores tutores da UFRGS no curso de Especialização para Gestão de Negócios Financeiros e especialmente ao professor Dussan Schreiber, cujo apoio e disponibilidade forma imprescindíveis para a conclusão deste trabalho.

Ao Banco do Brasil S.A. por ter-me proporcionado mais esta possibilidade de enriquecimento do saber.

“Daqui a 5 anos você estará bem próximo de ser a mesma pessoa que é hoje, exceto por duas coisas: os livros que ler e as pessoas de que se aproximar”.

Charles Jones

RESUMO

A comunicação interna é de suma importância para difundir entre os colaboradores da empresa seus valores e missão, motivando, desenvolvendo e informando seus integrantes. Aprimorar a veiculação e pesquisa desta junto ao Banco do Brasil é a proposta deste trabalho. O Banco do Brasil visivelmente se preocupa com a comunicação da empresa, tanto que criou variados canais para divulgar informações e veicular textos administrativos, dentre eles: Agência de Notícias, Intranet Corporativa, Mensagens Corporativas para Administradores e para Funcionários, Nota Técnica Pessoal e Mensagens Pessoais. Esta pesquisa tem a intenção de verificar se este número de canais não acaba dificultando a assimilação e compreensão das mensagens e por fim gerando stress aos funcionários devido ao seu excesso e dificuldade de busca. A partir do modelo teórico, foi realizada uma pesquisa Survey. Para isso, foi aplicado um questionário a 65 funcionários de 35 agências do Pilar Varejo do Estado de Santa Catarina objetivando obter sua percepção em relação à existência vários canais de comunicação interna e a problemática de busca através destes canais. Foi constatado entre os 41 funcionários que responderam temporalmente a pesquisa que a maioria vê como excessivo o número de canais existentes e têm clara dificuldade em fazer pesquisas de conteúdos recebidos há mais tempo diante de tantas opções a se procurar, concluindo-se, portanto que a diminuição do número de canais acarretaria em mudança positiva para o aprimoramento da comunicação na empresa Banco do Brasil e satisfação de seu funcionalismo.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação, canal, excesso, busca.

ABSTRACT

The internal communication has a great importance to spread the company's values and its mission among the employees and co-workers, motivating, developing and informing them. To improve the research and propagation of this communication along with Banco do Brasil is the purpose of this work. The 'Banco do Brasil' visibly worries about the communication in the company, thus it is that many communication channels were created to publish information and propagate administrative texts. Among them are: The News Agency, Corporate Intranet, Corporate Messages to Administrators and Employees, Personal Technical Note and Personal Messages. This research intends to verify if this number of channels doesn't end up making the assimilation and the comprehension of the messages harder, and this way stressing the employees out due its excess and searching difficulties. For so, a questionnaire was answered for 65 employees in 35 agencies in the state of Santa Catarina in order to have the employees perception regarding the existence of many internal communication channels and problems related to searching through these channels. It was evidenced among the employees that the biggest part of them see as excessive the number of existing channels. They also have clear difficulties on researching contents received a long time ago facing again the number of options to be searched. This way, it can be concluded that the reduction of the number of channels would bring a positive change to the improvement of communication in the enterprise 'Banco do Brasil' and satisfaction for its employees.

WORD-KEY: communication, channel, excess, research.

SUMÁRIO

Resumo	07
Abstract	08
1. INTRODUÇÃO	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1. Comunicação empresarial e sua importância no cenário atual	12
2.1.1. Comunicação e comunicação organizacional - bases conceituais.....	12
2.1.2. Papel da comunicação no ambiente organizacional	13
2.1.3. Ineficiência da comunicação: um problema a ser superado	15
2.1.4. Canais de comunicação corporativa – vantagens e desvantagens.....	16
2.2. A comunicação interna no Banco do Brasil	19
3. METODOLOGIA	23
3.1. A Empresa	23
3.2. O método	23
3.3. Instrumento de Coleta de Dados	23
3.4. Amostra	24
3.5. Aplicação do Instrumento de Pesquisa	24
3.6. Análise dos Dados	24
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	32
5.1. Conclusões.....	32
5.2. Contribuições do Estudo	32
5.3. Sugestões	34
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
7. ANEXOS	37

1. Introdução

Nos tempos modernos a comunicação tem ganhado cada vez mais espaço. E não poderia ser diferente, já que tudo está intimamente ligado ao processo de comunicação. Faria e Suassuna dizem (1982, p. 9): “O homem é aquilo que consegue comunicar ao seu semelhante, na sociedade onde vive. O que pensamos de “fulano”, depende do que ele conseguiu comunicar a nós sobre si mesmo”.

Sendo assim, a comunicação surge como ferramenta estratégica nas organizações, e a comunicação interna, institucional e comunicação de marketing merecem e vem ganhando atenção especial dentro das empresas. A empresa que bem se comunica ganha vantagem competitiva, pois a comunicação interna serve para difundir entre os colaboradores da empresa seus valores e missão, motivando, desenvolvendo e informando seus integrantes.

No Banco do Brasil isso não é diferente. A empresa enxerga claramente a necessidade de investimento na área para alcançar melhores resultados. Diante disto, criou diversos canais de comunicação interna, em constante atualização. Dentre eles possui: mensagem corporativa para dependências, mensagens corporativas para administradores e para funcionários, nota técnica pessoal, mensagens pessoais e correio eletrônico.

A existência de diversos veículos de comunicação interna na empresa Banco do Brasil é que é objeto deste trabalho. Este estudo visa mostrar as dificuldades que a pluralidade de canais cria na assimilação e pesquisa das mensagens lidas/recebidas pelos colaboradores do Banco do Brasil, mais especificamente na visão de funcionários de agências da Rede Varejo do Estado de Santa Catarina.

Questões de pesquisa:

1. Qual a percepção dos funcionários do Banco do Brasil, em 35 agências do Pilar Varejo no estado de Santa Catarina, quanto ao número de canais de comunicação interna existentes?
2. A busca por assuntos já lidos, com tantos canais para pesquisa, trás dificuldade?

3. A simplificação/ diminuição de canais tornaria o sistema de comunicação mais eficiente e eficaz?

Objetivos:

O objetivo principal deste trabalho é, portanto identificar se o modelo atual de Comunicação Interna e Endomarketing do Banco do Brasil, com inúmeros veículos de comunicação, é alternativa eficiente para o real alcance das mensagens ao receptor. Busca ainda oportunizar alternativas para aprimoramento da comunicação no Banco do Brasil, no sentido de evitar o “stress” do excesso de mensagens e o desgaste da busca em inúmeros arquivos, problemas estes decorrentes da existência da multiplicidade de canais.

O Instituto Ethos realizou em 2007, pesquisa junto ao funcionalismo que resultou na identificação de risco de produção de informações em excesso, gerando demanda do Conselho Diretor em agosto de 2008, que alterou regras na comunicação interna com o objetivo de minimizar o problema. As medidas até agora implementadas são apenas no sentido de diminuir a possibilidade de emissão de várias mensagens de um mesmo emissor, para um mesmo receptor, através do mesmo canal, em uma mesma data, mas mantém a pluralidade, não combatendo todo o problema.

Assim este trabalho busca elencar alternativas que otimizem o processo de informação, minimizando os problemas acima apresentados.

A pesquisa será feita através do modelo *survey*. Num primeiro momento, apresentam-se descritos neste estudo os conceitos de comunicação empresarial e sua importância no mundo moderno. Delimita-se a temática da comunicação interna e a escolha do canal como ruído na comunicação. Num segundo momento, apresenta-se a comunicação interna no Banco do Brasil. E num terceiro momento serão apresentadas a metodologia utilizada e a análise dos resultados. Finalmente, dar-se-á a conclusão do trabalho nas considerações finais.

2. Fundamentação teórica

Este trabalho tem como objetivo refletir sobre a comunicação interna no Banco do Brasil. Para isso, apresentam-se os fundamentos teóricos da comunicação, comunicação empresarial e especificamente da comunicação interna.

Num segundo momento há a fundamentação teórica dos dois principais problemas averiguados: canais e mensagens em excesso e dificuldade de busca, seguida da descrição da estrutura de comunicação interna na Instituição Banco do Brasil .

2.1 Comunicação empresarial e sua importância no cenário atual

Nesta seção serão destacadas as bases conceituais de comunicação e sua relevância no cenário organizacional. Também serão revistos os problemas da comunicação e mais especificamente os canais corporativos e suas vantagens e desvantagens. Por fim, será apresentada a comunicação interna no Banco do Brasil S.A.

2.1.1. Comunicação e comunicação organizacional – bases conceituais

De todos os conceitos de Comunicação encontrados, o mais simples e vasto é de que comunicar é tornar comum. Mas embora pareça simples, alcançar o objetivo de bem comunicar não é tão fácil. Torquato (1991, p.162) ressalta:

A comunicação, como conceito, abriga uma vasta área multidisciplinar. Está praticamente presente em todas as formas de interação social. Significa que comunicação é um conceito que se liga a influência, poder, consentimento, cooperação, participação, imitação, liderança e solidariedade.

Ferreira (2004, p. 251) conceitua comunicação: “processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos ou sistemas convencionados”.

Comunicar é, portanto todo o meio e forma de transmitir informações e mensagens. O emissor comunica uma mensagem e espera que o receptor a capte,

compreenda e aplique a mesma. E o homem, por ser um ser social, depende em toda a sua vida da comunicação, inclusive como ferramenta de trabalho.

Tavares (2007, p. 11) conceitua comunicação empresarial: “(...) é a comunicação existente entre a **organização**¹ (empresas privadas, empresas públicas, instituições etc.) e os seus públicos de interesse: clientes, *prospects*, mídia e a sociedade em geral”.

De nada adianta um produto ou serviço novo, se o mesmo não é conhecido. É necessário comunicar ao mundo de que ele é especial. Assim a comunicação sustenta-se como arma no mundo moderno.

Para Torquato (1991) é através da comunicação que a organização consegue adesão a sua missão e valores, formando uma integração de propósitos e homogeneização de idéias.

A comunicação empresarial é composta pela comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de marketing.

A comunicação interna, ou seja, a comunicação que tem como objetivo o público interno da empresa é o foco deste trabalho. É através da comunicação interna que, segundo Carnevale (1997) o funcionário é sensibilizado para a venda de produtos e serviços, geração de negócios e assuntos institucionais. Também na comunicação interna deve haver a veiculação de fatos de interesse dos funcionários.

É a comunicação organizacional ou empresarial interna que reúne as partes distintas da empresa, coordenando a sua atuação em conjunto de forma ao atingimento dos objetivos institucionais.

Cahen (1990, p.23) afirma:

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for nula -, manter – onde já existir -, ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seu públicos prioritários.

2.1.2. Papel da comunicação no ambiente organizacional

¹ Sem grifo, mas entre aspas no original.

É inquestionável a necessidade da organização de comunicar ao seu público interno sua missão, metas e objetivos, mas, na época atual, dessa comunicação depende cada vez mais seu crescimento e prosperidade.

Gil *apud* Schuler (2004, p.28), diz:

A realização, a coordenação e a integração das atividades empresariais dependem da comunicação. Ela é o insumo básico para formular planos, implementá-los e avaliar os resultados de sua execução.

É através da comunicação que o *know-how* das organizações é adquirido e disseminado.

É ainda através da comunicação que se realizam as atividades de planejamento, organização, coordenação e controle do trabalho das pessoas, de modo a integrar, desenvolver e motivar o funcionário na empresa, estimulando-o a aumentar sua produtividade, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

É através da comunicação que a empresa é capaz de influenciar seus clientes, acionistas, comunidade e ao seu público interno. E, em tempos tão competitivos, é a capacidade de influenciá-los que pode destacar uma empresa da outra. Não é a toa que estamos na era da informação. Paraphraseando Berbel (1992, p.60), a imagem de uma instituição ou empresa é o resultado do conceito, adquirido ao longo do tempo, junto ao público externo e ao público interno e essa imagem é percebida e/ou conscientizada através de sua identidade visual e da comunicação.

A comunicação torna-se, portanto ação estratégica para viabilizar melhores resultados e minimizar riscos, ajudando na manutenção da boa imagem da empresa, preparando os funcionários para as demandas e necessidades do cliente cada vez mais bem informado, valorizando seu público interno, entre outros.

Sobre comunicação Rego (1986) ensina que ela define-se como um processo dinâmico, compreendendo a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização, sendo determinada pela necessidade, utilidade e conveniência da empresa e de seus atores.

Assim como no dia-a-dia a comunicação é indispensável e indissociável de todas as nossas práticas, no cenário atual, a comunicação é cada vez mais uma questão de sobrevivência para as empresas. Keller (2005, p.17) deixa claro que para competir com igualdade de condições neste novo século a empresa precisa da comunicação. A instabilidade econômica, a concorrência mais acirrada e o maior grau de exigência do consumidor, em termos gerais, acentuaram essa necessidade

nos últimos anos, lançando-a no rol de prioridades de empresas, instituições e entidades.

O ritmo atual, com informações e comunicações aceleradas e surgimento e desaparecimento de mercados da noite para o dia, obriga as empresas a uma reorganização diária, e conforme Corrado (1994, p.4): “para se adaptar a rápidas mudanças, as empresas estão tentando desenvolver a flexibilidade, a leveza e o enfoque no cliente”.

Para entender o complexo mundo atual, Oliveira e Paula (2007) explicam que a crescente articulação da sociedade devido ao acesso facilitado à informação e à troca torna a gestão da comunicação nas organizações no modelo antigo (centrada apenas na emissão e recepção de informações) ineficiente para gerir a crescente busca de informações e redes de relacionamento geradas entre organização e stakeholders.

Por isso, investir em boa comunicação dentro da empresa gera resultado direto na imagem da empresa e na satisfação do cliente.

Segundo Carnevale (1997, p.1): “no fluxo de informações que estabelece com o empregado, a comunicação interna tem exercido o papel de suporte à estratégia de expandir negócios e abrir novas frentes de atuação”.

Logo, a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade empresarial. Só um funcionário ciente da missão e estratégias, visão da empresa em que trabalha, bem informado, ou seja, que realmente conhece a empresa, pode receber metas que torne alcançáveis.

A tecnologia veio acelerar as mudanças e abrir um novo leque de meios de comunicação interna antes desconhecidos. A globalização trouxe velocidade e proximidade das mais diversas informações. A empresa, que antes possuía funcionários, tem hoje público interno. E ao invés de apenas informar, a comunicação interna tem o dever de motivar, desenvolver um clima organizacional favorável, promover produtos e serviços, agilizar a tomada de decisão, entre outros.

2.1.3. Ineficiência da comunicação: um problema a ser superado

Apesar de ser claro que a comunicação interna é indispensável em qualquer empresa, esta pode ser organizada ou desorganizada e aí se faz a necessidade de planejamento da empresa e de uma real valorização da comunicação. Peter Drucker, citado por Tavares (2007, p.1) afirma: “sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação”.

Bordenave (1983, p.9) acentua claramente esta dificuldade:

Processo tão natural como respirar, beber água ou caminhar, a comunicação é a força que dinamiza a vida das pessoas e das sociedades. A comunicação excita, ensina, vende, distrai, entusiasma, dá status, constrói mitos, destrói reputações, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão e – num paradoxo digno de sua infinita versatilidade – produz até a incomunicação.

A comunicação empresarial de forma mal feita e sem planejamento pode desorganizar e isolar setores da empresa como se não fosse um só todo. A comunicação só produz sinergia e sincroniza esforços quando se faz entender.

Toda essa dificuldade ainda existente no campo da comunicação interna pode ser explicada porque até pouco tempo atrás a comunicação interna era vista apenas como despesa, tudo em virtude da dificuldade de quantificar seu incremento no lucro da organização. Só recentemente que os administradores deram-se conta de que a falta de investimento na comunicação pode causar um impacto direto no resultado final e as organizações estão, cada uma a sua velocidade e intensidade, priorizando a comunicação interna.

A comunicação interna não é meramente uma comunicação administrativa. Além do fazer-se entender, uma comunicação interna planejada e organizada demonstra claramente valorização ao público interno, que se torna apto a cumprir seu papel através de todos os subsídios que a empresa lhe oferece e motiva-se com a atenção despendida. E sua transmissão há de ser feita objetivando compreensão e não mera informação.

O sistema de comunicação demonstra sua eficiência quando todos os escalões da empresa contam a mesma história da empresa para o público externo, demonstrando sinergia. Mas nem de longe o esperado é somente informação, mas sim mudar o comportamento dos funcionários de forma que os mesmo busquem as metas da organização.

Vários são os fatores que dificultam ou comprometem a comunicação. Este trabalho visa estudar a escolha do canal como ruído na comunicação empresarial.

2.1.4. Canais de comunicação corporativa – vantagens e desvantagens

Aos dificultadores da comunicação, dá-se o nome de ruídos, ou seja, tudo aquilo que possa prejudicar a decodificação da mensagem por seu receptor. Para Schuler (2004, p. 26) ruídos são certas perturbações aleatórias, que a troca de informações está sujeita, que acabam por intervir no curso das transmissões.

Conforme Tomasi e Medeiros (2007, p. 8): “Os ruídos interferem em todo o percurso de informação e reduzem a eficiência da comunicação”.

São os principais tipos de ruído de acordo com Schuler (2004, p.27):

- a. Os ruídos técnicos, devido ao canal de transmissão e a seus defeitos – Ex: canal inadequado ou com problemas de funcionamento;
- b. Os ruídos organizacionais – problemas na organização das redes de informação;
- c. Os ruídos semânticos – problemas de interpretação de sentido da mensagem. Ex: ambigüidade de expressão, interpretação dúbia, mal-entendido;
- d. Os ruídos de atitudes e de conduta – comportamento perturbador do emissor/ receptor ou ambos.

Bekin (2005) afirma que a linha de comunicação esperada é aquela que municia a todos os integrantes da empresa, do auxiliar de serviços gerais ao gerente, de modo que todos eles possam fazer seu trabalho de forma eficiente. Eles precisam conhecer as promessas feitas pela publicidade, as expectativas dos clientes, etc. Isto porque o desconhecimento de um funcionário de algo veiculado na mídia sobre a empresa acaba em pôr por terra todo o investimento, já que a desinformação gera descrédito e frustração ao cliente que o aborda e transpassa uma imagem de desorganização da empresa.

Nossa análise será dos ruídos técnicos, especificamente, no problema do canal de transmissão.

O canal de veiculação da mensagem é determinante para o sucesso da comunicação. É ele que permite a recepção da mensagem com a freqüência e intensidade ansiada pelo emissor. Ao mesmo tempo em que o canal pode permitir que a mensagem seja bem aceita, decodificada e compreendida pelo receptor, ele pode restringir de modo drástico seu entendimento, tornando a comunicação não efetiva.

Tomasi e Medeiros (2007, p.13), sobre a importância da escolha de canais, afirmam:

Entre os fatores de comunicação a que se deve dar especial atenção, como fator estratégico relevante que é, está o canal. A comunicação poderá resultar inócua, sem efeito, se foi escolhido mal o canal que utilizará para estabelecer comunicação.

Para construir uma empresa com um quadro funcional engajado, coeso e cooperativo faz-se necessário investir em programas de comunicação interna e na correta escolha sobre que meio se utilizar para estabelecer a comunicação interna. Pois, se mesmo com investimento em comunicação os canais existentes não forem eficientes em seu papel, desanimam e desmotivam os leitores, levando ao descrédito dos veículos de comunicação.

Para Nassar (2000, p.102): “a comunicação com os trabalhadores não pode ser uma torre de Babel. Precisa ter voz e comandos únicos”.

Na opinião de Schuler (2004) a época é propícia para o avanço da comunicação interna, já que existem vários canais de informação à escolha do administrador. A decisão de qual ou quais meios usar é difícil, mas com a pressão do intenso ritmo de trabalho, falta de tempo, velocidade e impactos de mudanças no trabalho, manter vários canais também acaba sendo prejudicial.

Do mesmo modo, a quantidade exacerbada de comunicação compromete a qualidade de sua recepção: sobrecarregando, trazendo desentendimento e descrédito ao sistema, comprometendo por fim a imagem e identidade da empresa.

Carnevale et al. (1997, p. 25) ressalta: “prolixidade, informações inúteis, detalhismos devem ser abolidos da nova linguagem de comunicação. Todas as mensagens têm de ser lidas com rapidez e entendidas na primeira leitura”.

Para Tomasi e Medeiros (2007) a comunicação não se resume a transmitir informações e sim inculcar sentidos. A organização deve primar por um sistema de

informações lógico, sujeito a uma hierarquia de cargos e funções. Um fluxo de informações desordenado e caótico prejudica ou até impede a impressão de seus significados.

É importante utilizar-se dos conhecimentos de Nassar (2000) para ressaltar que a comunicação deve ser aplicada através de processos adequados, pois a simples divulgação de informações sem uma estruturação profissional de mensagens, sem uma correta seleção de canais, acaba por manter a empresa no velho modelo piramidal e extremamente hierarquizado de gestão.

O processo de bem comunicar, que deveria ser ágil, acaba tomando um tempo maior do que o funcionário tem a dispor. Ao invés de buscar a simplicidade, o medo do óbvio “escurece” o que deveria ser claro. E quem perde com isso é a empresa, que perde destreza, perde negócios e oportunidades, perde funcionários motivados e conseqüentemente, perde dinheiro.

O canal ou canais buscados pela empresa deve ser rápido, ter volume e complexidade de informações adequadas, ter linguagem condizente, economizar recursos sem perder a qualidade, ser interativo, confidencial e deixar o rastro necessário para a busca da informação veiculada.

Torquato (1991, p.44) diz:

Um programa de desburocratização implica, sobretudo, em mudança de mentalidade, em procura de novos sistemas e métodos que, por sua simplicidade, originalidade e criatividade, podem ajudar uma empresa a atingir mais rapidamente, e com maior eficácia, os objetivos programados. A reciclagem geral da cultura interna é, portanto, o primeiro caminho.

O arquivamento e busca de informações não recebe grande destaque nas biografias de comunicação empresarial. Mas dada à situação específica da empresa analisada, que demonstra problemas nesse aspecto, apresentar-se-á o que se encontrou referente ao assunto, ainda referindo-se a arquivos em papel, o que não é mais a realidade do Banco, mas cuja motivação é a mesma.

Conforme entendimento de Carnevale et al. (1997) as informações têm de ser transmitidas de forma única, de tal modo que em um único acesso o receptor tenha todas as respostas necessárias.

Para Cahen (1990, p.24) “arquivo não é simples empilhamento de papel; é (ou deveria ser) um **sistema inteligente** de rápida recuperação de informações”.

Segundo Tomasi e Medeiros (2007, p.44) “um programa de desburocratização implica, sobretudo, em mudança de mentalidade, em procura de novos sistemas e métodos que, por sua simplicidade, originalidade e criatividade, podem ajudar uma empresa a atingir mais rapidamente, e com maior eficácia, os objetivos programados. A reciclagem geral da cultura interna é, portanto, o primeiro caminho”.

A busca por tipo de arquivo ou por canal veiculado mostra-se pouco inteligente. Demonstra-se muito mais fácil de organizar, entender e buscar, quando o arquivo é por assunto.

2.2 A comunicação interna no Banco do Brasil

O Banco do Brasil, instituição que alcançou 200 anos, já vê a algum tempo com “bons olhos” a comunicação interna. Para tanto possui uma Diretoria de Marketing e Comunicação – DIMAC que é a gestora de todos os veículos corporativos de comunicação interna, tanto de cunho administrativo como informativo. Possui ainda normativos referentes à Comunicação Interna e Endomarketing e uma série de veículos de comunicação, dos quais falaremos adiante.

Carnevale (1997, p.1) escreveu sobre o Banco do Brasil:

Com a implantação da nova estrutura organizacional do conglomerado, em 1996, reforça-se a importância do papel a ser desempenhado pela comunicação nesse ambiente de mudanças. A comunicação interna, em particular, transforma-se no principal instrumento de que dispõe o Banco para estimular o público interno e garantir a adesão do empregado, fator primordial para a consolidação da estrutura.

São veículos de comunicação interna no Banco do Brasil, conforme seu perfil:

- a. Agência de Notícias – divulga em tempo real, informações de amplo interesse com enfoque jornalístico. Possui uma edição nacional e edições regionais.
- b. Boletim executivo – informações estratégicas aos executivos e administradores.

- c. Boletim pessoal – artigos e entrevistas de interesse dos funcionários, encaminhados via e-mail corporativo e também por meio de Mensagem a Funcionários, via SISBB.
- d. Broadcast – Rodapé na tela de acesso ao Sisbb – Sistema de trabalho dos funcionários do Banco do Brasil.
- e. Intranet corporativa – informações institucionais ou negociais de amplo interesse e caráter corporativo no ambiente web.
- f. Papel de parede – divulgação de imagens de campanhas institucionais internas ou externas.
- g. Quadro Mural – para fixação de assuntos de interesse dos funcionários da dependência.
- h. Revista bb.com.você – revista de publicação interna e bimestral com informações de interesse geral em abordagem mais abrangente e contextualizada.
- i. TVBB – Tevê interna com transmissão de programas, treinamentos e capacitação quando necessário recurso audiovisual ou se pretende interatividade com os funcionários.

Além desses veículos, o Banco do Brasil possui uma série de canais de comunicação administrativa. São eles:

- a. Mensagens corporativas para dependências – Correio existente no sistema SISBB que visa permitir às dependências receber, expedir, distribuir, responder, controlar e arquivar mensagens destinadas a elas ou a um grupo de dependências.
- b. Mensagens corporativas para administradores e para funcionários – Também disponível no aplicativo Correio do SISBB, permite expedir mensagens de cunho administrativo e comercial da Empresa para funcionários e administradores.
- c. Nota técnica pessoal – Disponível no aplicativo Correio no SISBB, permite expedir informações de cunho administrativo e comercial para uma matrícula específica ou um grupo de matrículas de funcionários.

- d. Mensagens pessoais – Disponível no aplicativo Correio do SISBB, permite o envio de mensagens de caráter exclusivamente informal entre funcionários, contratados, estagiários e adolescentes trabalhadores.
- e. E-mail corporativo – Contas corporativas e individuais de correio eletrônico.

Além de todos esses canais, para manter-se bem informado, o funcionário do Banco do Brasil deve estar atento ao Livro de Instruções Circulares – LIC (uma espécie de Bíblia contendo todas as Instruções da Empresa) e suas atualizações diárias e em permanecendo alguma dúvida/ sugestão/ reclamação pode utilizar-se do BB Resolve, um canal de comunicação entre dependências e gestores de produtos, sistemas, serviços, infra-estrutura e equipamentos, com trânsito pelas Superintendências para solução da ocorrência. Através do BB Resolve a dependência expõe sua dúvida, que é repassada a sua Superintendência, e se essa não tiver a resposta, repassa ao Gestor do produto que busca apresentar a solução.

Todos estes instrumentos demonstram a preocupação do Banco do Brasil em fazer sua comunicação interna cada vez melhor. Mas, resultados da Pesquisa Funcionários 2007, realizada pelo instituto Ethos, demonstraram a insatisfação interna com a produção de informações em excesso. Diante disto, em dezembro de 2008 foram implementadas mudanças nos normativos de comunicação do Banco. A expedição de Mensagens para Administradores e para Funcionários teve seu limite padronizado, assim como o número de envios de Nota Técnica Pessoal a uma mesma matrícula. Tudo isso objetivando reduzir a replicação de conteúdos e o excesso de mensagens. Mas estas mudanças ainda não impedem que o mesmo conteúdo seja repassado por diferentes emissores e a manutenção da extensa gama de canais ainda dificulta a consulta de mensagens recebidas.

A própria Intranet, que conforme Benett (1997, p. 4) “consiste em uma rede privativa de computadores que se baseia nos padrões de comunicação de dados da Internet pública” e que hoje é a “queridinha” da comunicação interna causa dor-de-cabeça, já que muitos dos assuntos são repetidos do SISBB enquanto outros o funcionário só encontra lá.

3. Metodologia

Neste capítulo serão abordadas as bases conceituais relativas a opção metodológica, bem como o instrumento de coleta e a análise dos dados.

3.1 A Empresa

A empresa escolhida para realização da pesquisa foi o Banco do Brasil S. A presente em todo o Brasil e no mundo. Em 200 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de mobile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

O Banco do Brasil é um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do País. Impulsiona a economia e o desenvolvimento, atuando de forma responsável para promover a inclusão social, por meio da geração de trabalho e renda.

Tem como missão ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

3.2 O Método

O método a ser utilizado será pesquisa *survey*, coleta de dados qualitativa. *Survey* pode ser traduzido para o português como levantamento de dados. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a pesquisa *survey* pode ser definida como a maneira de coletar dados ou informações, por meio do instrumento questionário, sobre particularidades, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, representantes de uma determinada população-alvo.

Algumas questões foram distribuídas com respostas ao longo de uma escala *Likert*, ou seja, os analisados não só respondem se concordam ou não, mas o grau de intensidade com que o fazem.

A pesquisa permite compreender o problema no meio em que ele está inserido, sem evitar as situações as quais mascaram a realidade e corresponde a uma visão subjetiva a qual o sujeito tem sobre o tema.

3.3 O Instrumento de Coleta de Dados

A partir de necessidade verificada no dia-a-dia dos funcionários da agência Camboriú, estado de Santa Catarina quanto ao excesso de canais e mensagens a serem consultados foi elaborado um pré-teste com três funcionários a fim de verificar a viabilidade da pesquisa e o entendimento das questões. O instrumento de coleta de dados utilizado para a pesquisa foi um questionário estruturado composto de 8 questões fechadas, das quais as 2 primeiras foram para identificar o perfil dos respondentes que encontra-se ao final deste trabalho.

3.4 Amostra

A amostra para o estudo, definida por conveniência, foi composta por 65 funcionários de diferentes funções, lotados em 35 agências do Pilar Varejo do Estado de Santa Catarina.

3.5 Aplicação do Instrumento de Pesquisa

Os questionários foram remetidos via e-mail ou entregues aos funcionários no período de 02 de fevereiro de 2009 a 13 de fevereiro de 2009. Foram computadas no presente estudo as respostas recebidas até 23 de fevereiro de 2009. Dos 65 questionários direcionados apenas 41 foram respondidos até aquela data.

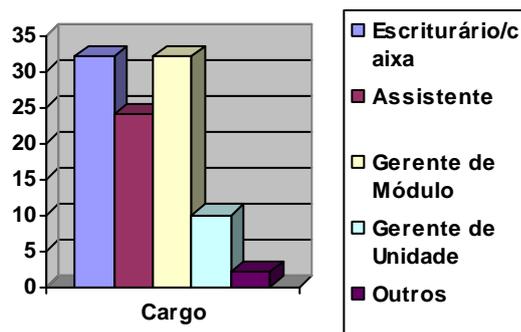
3.6 Análise de Dados

A análise da pesquisa realizada deu-se através da tabulação de dados e apresentação de seu resultado através de gráficos gerados pelo Microsoft Word. Os resultados são apresentados a seguir.

Primeira questão:

1) Qual seu cargo no Banco do Brasil?

- 1) Escriturário/ caixa
- 2) Assistente
- 3) Gerente de Módulo
- 4) Gerente de Unidade
- 5) Outros

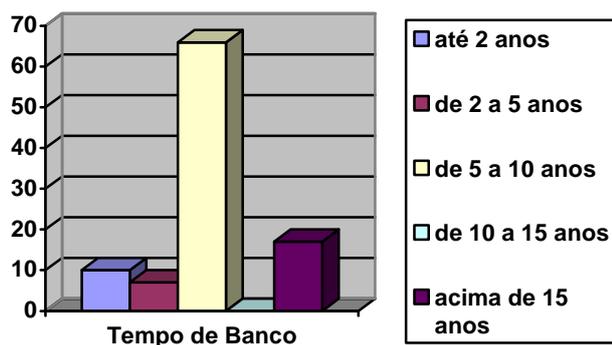


A maioria dos entrevistados é composta por escriturários, caixas, assistentes e gerentes de módulo.

Segunda questão:

2) Há quanto tempo você trabalha no Banco do Brasil?

- 1) Até 2 anos
- 2) De 2 a 5 anos
- 3) De 5 a 10 anos
- 4) De 10 a 15 anos
- 5) Acima de 15 anos

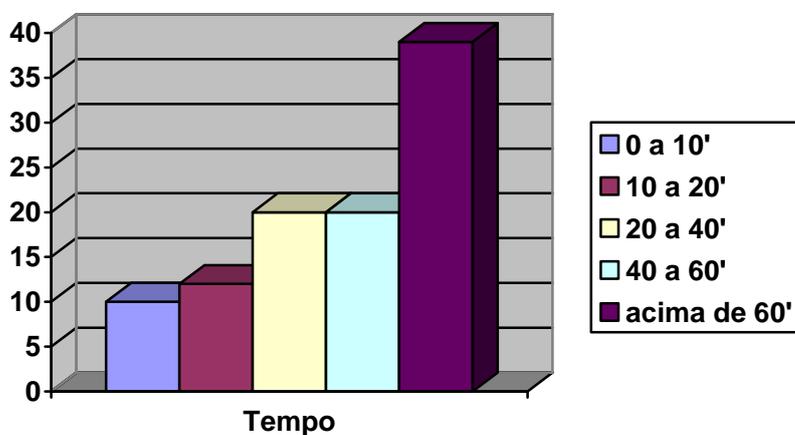


66 % dos entrevistados tem entre 5 e 10 anos de trabalho no BB.

Terceira questão:

3) Quanto tempo você despense com a leitura e análise das instruções, agência de notícias e correios e mensagens em geral? (tempo diário)

De zero a 10 minutos	De 10 a 20 minutos	De 20 a 40 minutos	De 40 a 60 minutos	Acima de 60 minutos
1	2	3	4	5



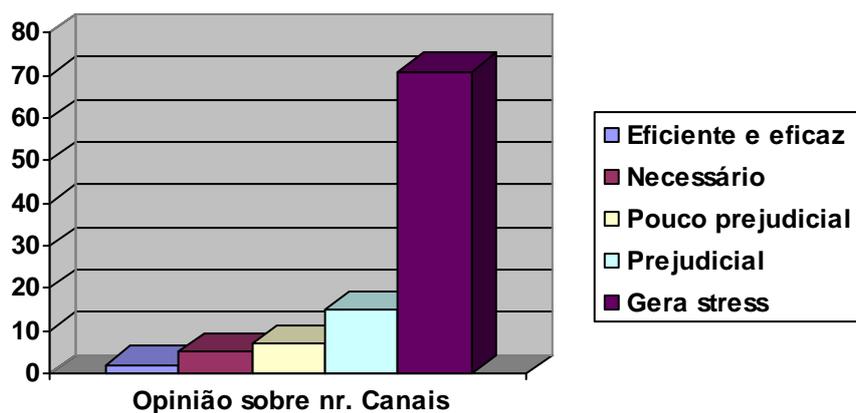
A pergunta demonstrou um gasto de tempo médio de 41 minutos para leitura de correios, mensagens e normativos. Vale ressaltar que 13 dos entrevistados são escriturários ou caixas, que são funcionários cuja jornada de trabalho é de 6 horas, o que dificulta a disposição de tempo para leitura das mensagens.

Quarta questão:

4) Como você vê o número de canais de comunicação interna existente no Banco do Brasil? (Entenda-se por canais de comunicação interna: Agência de Notícias Nacional e Regional, Boletim Executivo e Boletim Pessoal, Revista bb.com.você,

mensagem corporativa para dependências, mensagem corporativas para administradores e funcionários, nota técnica pessoal, mensagem pessoal e e-mail corporativo)

- 1) Eficiente e eficaz
- 2) necessário
- 3) Pouco prejudicial ao entendimento
- 4) Prejudicial ao entendimento
- 5) Gera stress por excesso de informações, desanima e desmotiva.

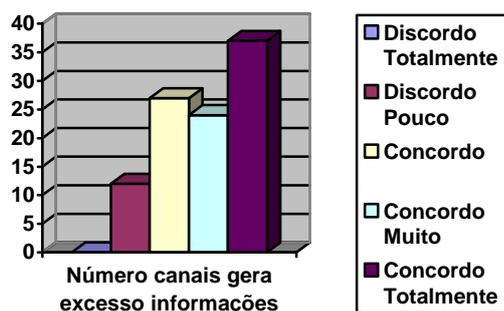


A grande maioria dos entrevistados (71%) respondeu que a quantidade de canais gera stress por excesso de informações, desanima e desmotiva.

Quinta questão:

5) No seu entendimento, a multiplicidade de canais existentes gera excesso e replicação de conteúdos?

Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

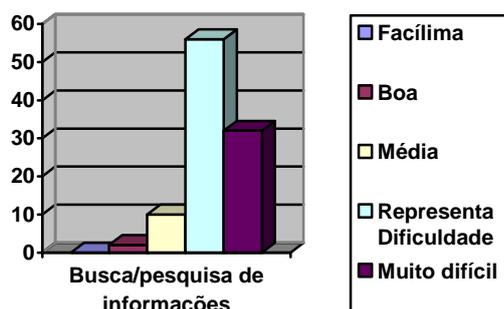


Apenas 12% dos entrevistados não concordaram com a afirmação, e optaram por “discordo pouco”. Os demais concordam, apenas diferindo sua intensidade.

Sexta Questão:

6) Como você considera a busca de informações lidas há mais de uma semana nos diversos canais existentes? (Considere que você precisa utilizar-se de assunto que foi veiculado recentemente – no último mês – mas não recorda o canal recebido, nem a data).

- 1) Facilíssima
- 2) Boa
- 3) Média
- 4) O número de canais representa dificuldade
- 5) Muito difícil. Já deixei de localizar por não lembrar em qual canal/data eu recebi.

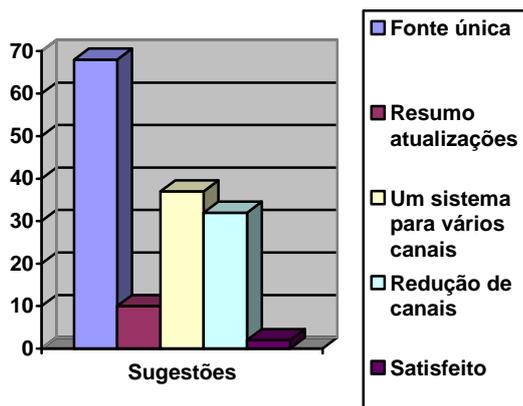


A grande maioria dos entrevistados (88%) demonstrou descontentamento com o sistema de busca de mensagens, diante de tantos canais, ao optarem pelas respostas 4 e 5.

Sétima Questão:

7) Que sugestões você daria para melhor o sistema de busca de arquivos recebidos no Banco do Brasil?

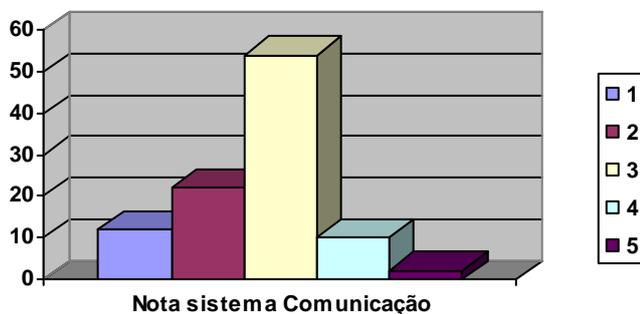
- 1) Fonte única de consulta
- 2) Resumo periódico de alterações
- 3) O usuário escolhe o tema de seu interesse e o sistema seleciona tudo sobre o assunto recebido pelos canais aos quais a matrícula tem acesso.
- 4) Redução dos meios usados na comunicação de instruções
- 5) Estou satisfeito com o sistema de pesquisa atual.



Esta questão permitia mais de uma resposta por entrevistado. A mais escolhida foi “fonte única de consulta”, com 28 entrevistados. Também foram bastante sugeridas as opções 3 e 4, com 15 e 14 entrevistados respectivamente. Apenas 2 entrevistados escolheram a opção 5, de que estariam satisfeitos com o sistema.

Oitava questão:

8) Numa escala de 1 a 5, que nota você daria a este sistema atual de comunicação interna e endomarketing?



A nota média dada ao sistema de comunicação interna foi 2,68. Apenas um entrevistado deu a nota máxima (5) e a nota mais respondida foi 3, com 22 respostas.

4. Análise dos resultados

Foi possível identificar a importância da comunicação interna, aqui estudada e defendida através de Berbel, Carnevale, Corrado, Keller, Rego, entre outros, já que a média de tempo despendido para leitura de correios, mensagens e instruções é de 41 minutos. Mas vale ressaltar que é também de conhecimento geral que a pressão do volume de trabalho impede que os funcionários do Banco gastem o tempo realmente necessário com a comunicação interna. O tempo gasto é mais prejudicado para os funcionários com jornada de 6 horas (caso dos escriturários e caixas – 32% dos entrevistados) já que eles possuem apenas uma hora de jornada de expediente interno (todos os entrevistados trabalham em agências cujo expediente externo é de 5 horas), dificultando o acesso.

O resultado a quarta questão demonstrou o descontentamento dos funcionários entrevistados quanto a existência de tantos canais de comunicação. Os dados confirmam a teoria de que a escolha inadequada de canais ou seu excesso podem ser um ruído na comunicação da empresa. Tomasi (2007) deixa claro que a escolha do canal é primordial ao sucesso da comunicação e que a comunicação é instrumento para a empresa concretizar seus objetivos. Além dela, Nassar (2000) e Torquato (1991) pregam a simplificação e a desburocratização como caminho para a empresa atingir com maior eficácia e rapidez seus objetivos.

A quinta questão ressaltou ainda mais a dificuldade apresentada pela multiplicidade de canais existentes. Apesar das alterações de regras de comunicação efetuadas pelo BB, a percepção dos funcionários entrevistados não mudou, demonstrando nítida insatisfação, já que ficou claro que na visão do público entrevistado o mesmo conteúdo permanece sendo repassado por diferentes emissores e em diferentes canais e que, conforme a literatura pesquisada, o excesso de informações dificulta a compreensão e diminui a eficácia da comunicação que é o objetivo de qualquer empresa. Ressalta-se portanto, os ensinamentos de Tavares, que acredita que a comunicação interna, além de atender objetivos diretos da empresa, serve para motivar e integrar o público interno e logo, se ela não ocorre da forma planejada, gera descontentamento da equipe e soa como falta de preocupação da empresa com o quadro funcional.

Ficou evidente nas respostas à sexta questão que a pluralidade de canais, que é o problema apresentado pelo Banco do Brasil acaba causando mais um desconforto além do excesso de mensagens. O excesso de canais acaba gerando um paradoxo. Explica-se: com um grande número de canais a serem pesquisados, um a um, a busca de determinado assunto lido há algum tempo acaba desperdiçando tempo e esforço dos usuários. Evidencia-se aqui a necessidade de simplificação, criação de arquivos mais usuais, conforme a literatura pesquisada recomenda. Torquato, Cahen e Berbel evidenciam a importância de um arquivamento simples e principalmente inteligente, para que a busca de informações fosse rápida e eficiente.

Foram escolhidas como prováveis soluções aos problemas: extinção de canais, ficando com apenas uma fonte de consulta; criar um sistema que pesquise o tema de interesse em diferentes canais, evitando que o funcionário tenha de procurar canal por canal e redução dos meios usados na comunicação de instruções. Mais uma vez há concordância com os autores pesquisados, já que denota que os funcionários entrevistados se sentiriam mais valorizados através da simplificação dos canais e da busca de informações, do que com a manutenção de inúmeros meios.

Apenas dois (5% dos entrevistados) declararam-se satisfeitos com o sistema e a nota média do sistema de comunicação interna do BB, numa escala de 1 a 5 ficou em 2,8. O resultado demonstra a não satisfação com o modelo atual. E sendo a comunicação a “chave-mestra” para a motivação do público interno, o replanejamento do sistema tende a produzir maior prazer e satisfação no trabalho que reverterá em ganho para a empresa.

5. Contribuições e conclusões

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões finais do presente estudo, com apresentação de sugestões.

5.1 Conclusões

Observadas as limitações do trabalho em virtude do número de entrevistados e da ausência de bibliografia da situação específica, concluiu-se:

1 – Que funcionários do Banco do Brasil de diferentes funções e agências do Pilar Varejo, no estado de Santa Catarina, consideram inadequado e excessivo o número de canais de comunicação interna existentes, e que apesar de terem por objetivo a melhoria da comunicação na empresa comunicação é muito mais que uma constelação de canais.

2 – Que funcionários do Banco do Brasil de diferentes funções e agências do Pilar Varejo, no estado de Santa Catarina acreditam que a simplificação/ diminuição de canais tornaria o sistema de comunicação mais eficiente e eficaz e que, de acordo com os números recebidos, o Banco do Brasil deveria envidar esforços e investimentos a fim de simplificar e desburocratizar tal sistema.

3 – Que o excesso de canais também prejudica a recuperação das informações lidas, já que o Banco do Brasil não possui um sistema único de busca e as pesquisas tem de ser realizadas em cada canal individualmente, gerando perda de agilidade e presteza.

5.2 Contribuições do estudo

Estamos na Era da Comunicação e cada vez mais os produtos e serviços de uma empresa se assemelham aos da concorrente. O diferencial existente é o **capital humano**, por isso, informação é essencial.

A máxima de Chacrinha “Quem não se comunica, se trumbica” serve bem ao caso. No caso da empresa quem não se comunica **perde**. Cahen (1990, p.39)

explica: “perde visibilidade, perde transparência, perde a agilidade, perde criatividade, perde canais de comunicação, perde oportunidades, perde negócios, perde clientes, perde mercado. Perde, perde, perde”.

Mais especificamente, no setor bancário, que é objeto de nossa análise, a “fama” de desagradável é mais um agravante da necessidade do bem comunicar e informar aos funcionários. No intuito de passar seriedade e informatizar seu atendimento, os Bancos se distanciam dos clientes, criando verdadeiras “muralhas”. O “momento mágico” de diferenciação de uma Instituição e outra tende a ser aquele atendimento pessoal, aonde o motivado funcionário possui as informações certas e precisas e representa a imagem da empresa.

O Banco do Brasil, como já discorrido anteriormente preocupa-se com a comunicação interna, mas paradoxalmente, sua preocupação criou uma série de canais de comunicação, que ao invés de simplesmente servir de elo entre a informação e o funcionário, acabam por serem dificultadores.

O sistema de comunicação deve alavancar a energia das pessoas em prol de um objetivo comum. Nesse caso, acaba por sugar a energia diante de tantas mensagens e conteúdos a serem lidos.

A existência de tantos canais no BB acaba por gerar um terrível efeito cascata, aonde se multiplicam os correios e mensagens. Tudo porque a informação publicada na “agência de notícias”, por ser de grande valia, dá origem a uma mensagem do superintendente ao gerente de agência, que imediatamente repassa sob forma de correio ou e-mail aos seus subordinados, formando um imenso caudal de comunicações muitas vezes repassadas ao mesmo destinatário por emissores diferentes. E a grande ironia disto tudo é que quando o funcionário efetivamente precisar daquela informação ele tem tantos canais para pesquisar aonde recebeu, que passa por uma longa batalha para buscá-la, já que a busca de mensagens tem de ser feita de canal em canal.

O que há é uma quantidade tão grande de informações e tantos veículos a serem consultados que a informação às vezes soa como confusão.

Percebeu-se claramente insatisfação e desgaste dos funcionários em relação ao número de canais.

Verificou-se que a grande maioria busca simplicidade na comunicação. Arquivamento de informações por assunto, e não por canal. Facilitar o acesso. É necessário que todos tenham uma visão do que acontece na empresa. Que não haja replicações de conteúdo. Que o volume de informação seja adequado.

5.3 Sugestões

Como contribuição do estudo sugere-se:

- realizar nova pesquisa, com número mais expressivo de funcionários a fim de verificar a viabilidade dos resultados no plano Brasil;
- replanejar o sistema de comunicação interna, com redução de canais;
- criar sistema de busca integrado de canais, de forma a evitar pesquisa “canal a canal”;
- rever o sistema de comunicação interna constantemente, pois a sua melhora será traduzida como preocupação com o funcionalismo, resultando em ganho de funcionários mais bem informados e motivados.

Referências Bibliográficas

- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BENETT, Gordon. **Intranets: como implantar com sucesso na sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BERBEL, Joatan Vilela. **BANCO DO BRASIL Comunicação & Marketing.** Rio de Janeiro, 1992. Dissertação – Escola de Comunicação – UFRJ.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos Meios e Mensagens – Introdução à Comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência.** Rio de Janeiro: Editora Vozes Ltda, 1983.
- CAHEN, Roger. **TUDO QUE SEUS GURUS NÃO LHE CONTARAM SOBE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- CARNEVALE, Francisco Paulo et al. **Comunicação Administrativa de Instruções.** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica... Como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valor e alcançar os objetivos nas empresas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994.
- FARIA, A. Nogueira de; SUASSUNA, Ney Robinson. **A Comunicação na administração.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos: Sociedade de Ensino Superior e Assessoria Técnica, 1982.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa.** Curitiba: Positivo, 2004.
- KELLER, Kátia. **Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial.** São Paulo: Editora olho d'Água, 2005.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.
- NASSAR, Paulo. **TUDO É COMUNICAÇÃO.** São Paulo: Lazuli Editora, 2000.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.
- SCHULER, Maria et al. **Comunicação Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2007.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

Anexos

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM NEGÓCIOS FINANCEIROS

Caros colegas,

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem por objetivo conhecer a percepção dos funcionários sobre a pluralidade de canais de comunicação interna no Banco do Brasil. Os resultados serão utilizados no desenvolvimento de minha Monografia do curso MBA em Gestão em Negócios Financeiros.

Não é necessário se identificar.

Conto com a sua colaboração e desde já agradeço,

Renatha Ramos

Agência 1707-8 Camboriú SC

1) Qual seu cargo no Banco do Brasil?

- 1) Escriturário/ caixa
- 2) Assistente
- 3) Gerente de Módulo
- 4) Gerente de Unidade
- 5) Outros

2) Há quanto tempo você trabalha no Banco do Brasil?

- 1) Até 2 anos
- 2) De 2 a 5 anos
- 3) De 5 a 10 anos
- 4) De 10 a 15 anos
- 5) Acima de 15 anos

3) Quanto tempo você despense com a leitura e análise das instruções, agência de notícias e correios e mensagens em geral? (tempo diário)

De zero a 10 minutos	De 10 a 20 minutos	De 20 a 40 minutos	De 40 a 60 minutos	Acima de 60 minutos
1	2	3	4	5

4) Como você vê o número de canais de comunicação interna existente no Banco do Brasil? (Entenda-se por canais de comunicação interna: Agência de Notícias Nacional e Regional, Boletim Executivo e Boletim Pessoal, Revista bb.com.você, mensagem corporativa para dependências, mensagem corporativas para administradores e funcionários, nota técnica pessoal, mensagem pessoal e e-mail corporativo)

- 1) Eficiente e eficaz
- 2) necessário
- 3) Pouco prejudicial ao entendimento
- 4) Prejudicial ao entendimento
- 5) Gera stress por excesso de informações, desanima e desmotiva.

5) No seu entendimento, a multiplicidade de canais existentes gera excesso e replicação de conteúdos?

Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

6) Como você considera a busca de informações lidas há mais de uma semana nos diversos canais existentes? (Considere que você precisa utilizar-se de assunto que foi veiculado recentemente – no último mês – mas não recorda o canal recebido, nem a data).

- 1) Facilíssima
- 2) Boa
- 3) Média
- 4) O número de canais representa dificuldade
- 5) Muito difícil. Já deixei de localizar por não lembrar em qual canal/data eu recebi.

7) Que sugestões você daria para melhor o sistema de busca de arquivos recebidos no Banco do Brasil?

- 1) Fonte única de consulta
- 2) Resumo periódico de alterações
- 3) O usuário escolhe o tema de seu interesse e o sistema seleciona tudo sobre o assunto recebido pelos canais aos quais a matrícula tem acesso.
- 4) Redução dos meios usados na comunicação de instruções
- 5) Estou satisfeito com o sistema de pesquisa atual.

8) Numa escala de 1 a 5, que nota você daria a este sistema atual de comunicação interna e endomarketing?