



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

WALLAS DIAS SILVA

**UM OLHAR SOBRE A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E ORGANIZACIONAL:
ANÁLISE DE CONTEÚDO DA REVISTA BB.COM.VOCÊ**

**CAMPINA GRANDE – PB
2010**

WALLAS DIAS SILVA

**UM OLHAR SOBRE A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E ORGANIZACIONAL:
ANÁLISE DE CONTEÚDO DA REVISTA BB.COM.VOCÊ**

Trabalho monográfico apresentado ao curso de Comunicação Social – Jornalismo, da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Comunicação Social habilitação em Jornalismo.

Orientadora: Ms. Maria de Fátima Luna

**CAMPINA GRANDE – PB
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

S586o

Silva, Wallas Dias.

Um olhar sobre a comunicação organizacional [manuscrito]: análise de conteúdo da revista bb.com.você/ Wallas Dias Silva. – 2010.

77 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.

“Orientação: Prof. Dra. Maria de Fátima Cavalcante Luna, Departamento de Comunicação Social”.

1. Comunicação empresarial. 2. Comunicação organizacional. 3. Comunicação interna. 4. Linguagem.

I. Título.

21.ed. CDD 658.45

WALLAS DIAS SILVA

UM OLHAR SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
ANÁLISE DE CONTEÚDO DA REVISTA BB.COM.VOCÊ.

Aprovada em 14 de Dezembro de 2010

Nota 100

COMISSÃO EXAMINADORA

MS. Maria de Fátima Cavalcante Luna

MS. MARIA DE FÁTIMA CAVALCANTE LUNA
ORIENTADORA

Luís Barbosa de Aguiar

EXAMINADOR (A) LUIS BARBOSA DE AGUIAR

Orlando Ângelo da Silva

EXAMINADOR (A) ORLANDO ÂNGELO DA SILVA

Os meus agradecimentos primeiramente a Deus, depois a minha família, pela compreensão, pelo carinho e pela força, a minha orientadora pela paciência e boa vontade sem as quais não seria possível a conclusão desse trabalho.

Agradeço também ao Banco do Brasil ao Departamento de Comunicação Social da UEPB, e a todos os professores que fizeram parte dessa caminhada.

“O mestre disse a um dos seus alunos: Yu, queres saber em que consiste o conhecimento? Consiste em ter consciência tanto de conhecer uma coisa quanto de não a conhecer. Este é o conhecimento.”

(Confúcio)

"Nossa capacidade de comunicação não é medida pela forma como dizemos as coisas, mas pela maneira como somos entendidos."

(Andrew S. Grove)

RESUMO

A Comunicação Empresarial em todo o Brasil tem assumido maior destaque, tendo em vista a possibilidade de trabalhar com diferentes públicos, vários tipos de conteúdo e discursos, desenvolvendo a segmentação dos meios de comunicação, concorrência e o avanço das novas tecnologias. Neste sentido, considera-se as empresas como ambientes que abrigam pessoas e, por consequência um vasto capital intelectual que precisa ser explorado com muito cuidado. É preciso que as pessoas estejam motivadas para que seu potencial seja usado de maneira satisfatória e o trabalho efetuado de forma eficaz e eficiente. Sendo assim, o objetivo principal desse estudo é fazer uma análise da publicação interna do Banco do Brasil intitulada, bb.com.você, que surgiu com intenção de contribuir para a comunicação interna do Banco, a qualificação e a motivação de seus funcionários no atendimento ao público, além de valorizar os profissionais da empresa e resgatar sua autoestima. Para tanto, foi necessário avaliar a revista sob a luz das teorias de comunicação organizacional, mais especificamente de comunicação interna. Sendo assim, foi realizada uma fundamentação teórica, na qual foram utilizadas para compor o trabalho, bibliografias que inclui autores das áreas de Administração, Comunicação (Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas), e Marketing, dando ênfase aos modelos da comunicação e a linguagem utilizada na Organização Empresarial tanto no Brasil e no mundo. Vale salientar que o trabalho também foi desenvolvido através dos conhecimentos adquiridos no curso de Comunicação Social da UEPB. Foi realizada também uma pesquisa quantitativa sobre o perfil e a eficácia da referida publicação e os resultados estão dispostos no trabalho.

Palavras-chave: Comunicação. Linguagem. Organização.

ABSTRACT

The Business Communication in Brazil has assumed greater prominence, with a view to working with different audiences, different types of content and discourse, developing targeting the media, competition and the advancement of new technologies. In this sense, it is companies like environments that are home to people and therefore a vast intellectual capital that needs to be explored very carefully. It is necessary that people are motivated for their potential to be used satisfactorily and the work done effectively and efficiently. Thus, the main objective of this study is to analyze the internal publication entitled the Bank of Brazil, bb.com.você arose with the intention of contributing to the Bank's internal communication, qualification and motivation of its staff in attendance public, as well as enhancing the professional company and recover their self-esteem. Therefore, it was necessary to evaluate the revised in light of theories of organizational communication, specifically for internal communication. Therefore, we carried out a theoretical basis, which were used to compose the work, which includes bibliographies authors in the areas of Administration, Communications (Journalism, Advertising and Public Relations) and Marketing, with emphasis on models of communication and language used in the Enterprise Organization in Brazil and worldwide. It is worth mentioning that the work was also developed through the knowledge acquired in the course of Social Communication UEPB. Was also carried out a quantitative survey on the profile and effectiveness of such publication and the results are ready at work.

Keywords: Communication. Language. Organization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 DESCRIÇÃO DO TEMA	11
2.1 OBJETIVOS	12
2.2 METODOLOGIA.....	13
3 COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM	15
3.1 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO	15
3.2 COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM	16
4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	22
4.1 AS ORGANIZAÇÕES NO SISTEMA SOCIAL GLOBALIZADO	22
4.2 O QUE É COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	23
4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	24
4.4 A CONSTRUÇÃO DA COMUNICAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO.....	27
4.5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL	28
5 COMUNICAÇÃO NO BANCO DO BRASIL	30
5.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO BANCO DO BRASIL.....	30
5.2 CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO BB	40
5.3 DIAGNÓSTICO REALIZADO EM 1999.....	43
5.3.1 Pesquisa Qualitativa sobre Comunicação Interna no BB	43
5.3.2 Sondagem Realizada pelo Banco do Brasil	44
5.3.3 Avaliação e Proposta de Solução para a Comunicação Interna do BB	45
5.4 A BB.COM.VOCÊ NO CONJUNTO DE MÍDIAS INTERNAS: COMPLEMENTARIDADE	46
6 REVISTA BB.COM.VOCÊ	48
6.1 OBJETIVOS	48
6.2 PRESSUPOSTOS.....	48
6.3 CARACTERÍSTICAS.....	48
6.3.1 Ficha Técnica	48
6.3.2 Projeto Gráfico	49

6.3.3 Projeto Editorial	50
6.3.4 Auto-Sustentação	52
7 PESQUISA QUANTITATIVA	53
7.1 PESQUISA DE CAMPO	53
7.1.1 Considerações Iniciais	53
7.1.2 Especificações Técnicas	53
7.1.2.1 <i>Objetivo do Estudo</i>	53
7.1.2.2 <i>Metodologia e Técnica</i>	54
7.2 AMOSTRA.....	54
7.2.1 Eixos da Investigação	54
7.2.2 Resultados	55
7.2.3 Conclusões	56
8 PROPOSTAS DE AJUSTES NA BB.COM.VOCÊ	58
8.1 AVALIAÇÃO PERMANENTE DA PUBLICAÇÃO	58
8.2 PARCERIAS.....	59
8.3 CONTEÚDO.....	59
8.4 LINGUAGEM.....	63
8.5 LEIAUTE	63
8.6 VALORIZAÇÃO DOS LEITORES	64
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69
ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

A habilidade de se comunicar é característica da condição humana, o que nos torna diferentes do resto dos animais.

Em várias circunstâncias, as barreiras que impedem essa comunicação são maiores do que os fatores que a impulsionam, desse modo a comunicação exerce no cenário atual um importante papel no estabelecimento de canais efetivos de ligação com diversos seguimentos relacionados a uma organização. Em função disso ampliou-se nos últimos anos o estudo da comunicação praticada nas organizações, pois esta se constitui num dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e disseminação da informação.

A partir da década de 1990 empresas brasileiras se depararam com um mercado de clientes com desejos e anseios diferenciados, como também com um forte apelo no que diz respeito ao diálogo entre empresas, funcionários, fornecedores e “colaboradores”. Não era mais possível, principalmente para as empresas públicas, elaborar e por em prática planos, propostas e programas isolados da comunicação institucional, interna e corporativa. Neste ambiente de mudanças é que surge a necessidade de as empresas criarem uma filosofia e uma política que privilegiassem a integração de diversas ações comunicacionais para fazer frente a uma sociedade ávida por descobertas e um consumidor cada vez mais exigente.

A Comunicação Empresarial em todo o Brasil tem assumido maior destaque, tendo em vista a possibilidade de trabalhar com diferentes públicos, vários tipos de conteúdo e discursos, desenvolvendo a segmentação dos meios de comunicação, concorrência e o avanço das novas tecnologias.

Empresas como entendemos são ambientes que abrigam pessoas e, por consequência um vasto capital intelectual que precisa ser explorado com muito cuidado. É preciso que as pessoas estejam motivadas para que seu potencial seja usado de maneira satisfatória e o trabalho efetuado de forma eficaz e eficiente.

O Banco do Brasil conta, hoje com uma grande variedade de mídias, Agência de Notícias, Intranet, Boletim Executivo, TV BB, Correio Eletrônico, e Revista BB.com.você. Cada uma delas com suas características e peculiaridades, juntos, destina-se a atender as necessidades de comunicação do Banco e de seus funcionários.

Nosso objetivo de estudo será a publicação interna do Banco do Brasil intitulada, bb.com.você, que surgiu com intenção de contribuir para a comunicação interna do Banco, a qualificação e a motivação de seus funcionários no atendimento ao público, além de valorizar os profissionais da empresa e resgatar sua auto-estima.

Mas, será que os objetivos da publicação estão sendo atingidos? Os funcionários estão satisfeitos com o modelo de comunicação interna da Instituição? O que pode ser feito para melhorar a publicação? Essas e outras questões estão presentes nesse trabalho. Para respondê-las, traçamos um perfil dos leitores da revista, através de dados primários e informações obtidas a partir da análise da própria publicação, de documentos do Banco do Brasil, e de pesquisa quantitativa realizada pelo pesquisador com os funcionários do BB. Também tivemos o auxílio de dados secundários obtidos através de publicações internas, sites, pesquisas anteriores realizadas pela empresa, entre outros.

Os objetivos e a metodologia empregados para chegar-se às conclusões registradas nesse trabalho e nas Considerações Finais, além das hipóteses testadas estão no capítulo II.

No capítulo III foram abordados temas como comunicação e linguagem e objetivos da comunicação que subsidiaram a pesquisa e serviram como base teórica para o trabalho.

Para o adequado desenvolvimento do tema, foi preciso abordar as mudanças ocorridas, nos últimos anos, na área da comunicação empresarial, especialmente, a comunicação interna. Ao mesmo tempo buscou-se detalhar o uso dos veículos de comunicação interna para o alcance dos objetivos da organização. Essas questões, além do impacto das novas tecnologias na comunicação interna das corporações foram abordadas no capítulo IV.

Receberam atenção especial nesse trabalho as mudanças ocorridas no BB nos últimos anos e seus reflexos na comunicação interna, e estudos realizados pela instituição no final da década de 90. Esses assuntos foram abordados no capítulo V.

No capítulo VI são abordados temas como: objetivos e justificativas para a criação da revista, características do projeto gráfico e editorial entre outros.

No capítulo VII estão as análises da pesquisa quantitativa realizada nessa monografia, com o objetivo de entender a relação entre os funcionários da instituição e a Revista bb.com.você.

Através dos dados levantados nesse estudo foi possível construir e

apresentar propostas de ajustes na Revista, a o intuito de aproximar a publicação das expectativas dos funcionários da instituição. Estas propostas estão elencadas no capítulo VIII.

Em seguida, o resumo das considerações finais deste trabalho, que podem servir para o aprimoramento da revista bb.com.você e, também apontar caminhos para o aprimoramento da comunicação interna de outras empresas.

Mais que um meio de comunicação interna, a Revista bb.com.você, reflete os anseios dos funcionários da instituição, além de tratar-se de um sonho da diretoria de comunicação do Banco ha mais de 20 anos. Assim como a Revista Desed, que teve circulação no Banco entre os anos de 1966 e 1980, a bb.com.você é bem aceita pelos funcionários, com 75.9% de satisfação, segundo pesquisa da Vox Populi, de 2001. Ainda segundo a mesma pesquisa, 88.2% dos funcionários costumam ler a Revista, e 85% consideram que a publicação tem credibilidade. Com relação à compreensão da linguagem, 84% estão satisfeitos. Quanto ao aspecto visual o percentual de satisfação é ainda maior 92% dos funcionários disseram estar satisfeitos com o visual da Revista. Por tudo isso a bb.com.você tronou-se referência no mercado, ganhando várias vezes o prêmio Aberje de melhor revista de comunicação interna do país.

Mas, mesmo com todos esses pré-requisitos a revista ainda precisa ser melhorada, se aproximando ainda mais dos anseios da empresa e de seu corpo funcional. E foi com esse intuito que produzimos esse trabalho.

2 DESCRIÇÃO DO TEMA

2.1 OBJETIVOS

Nesse trabalho, pretende-se analisar basicamente duas questões:

- a) De que forma a revista bb.com.você está sendo utilizada como ferramenta de comunicação interna, em conjunto com os demais veículos, para atender as necessidades de comunicação da empresa com seus funcionários?
- b) Como equalizar os interesses do banco com as necessidades do seu corpo funcional, fugindo do binômio patrão/empregado, fazendo com que a publicação se consolide, sendo apreciada pelo seu público-alvo? Essa questão leva em conta que os veículos de comunicação interna tendem a divulgar informações que de maneira geral interessam apenas a empresa e não aos seus funcionários, que invariavelmente estão baseadas em projetos gráficos pouco atrativos do ponto de vista da aparência visual.

Serão testadas as seguintes Hipóteses:

- a) Diagnóstico realizado, em 1999, por grupo de trabalho da Unidade de Assessoramento de Comunicação e Marketing do BB (UCM) – criada para analisar os sistemas de comunicação interna da Empresa. Onde constatou-se o seguinte:
 - Baixa segmentação na emissão;
 - Abordagem superficial dos temas;
 - Problemas no acesso á informação; e
 - Necessidades do emissor e do receptor atendidas parcialmente.

Concluiu-se que a variedade de mídias internas existentes na Empresa era insuficiente para atender às necessidades do Banco e de seus funcionários. Era então preciso ampliar as opções à disposição dos funcionários;

- b) A revista é um meio de comunicação já consagrado pelo público - pesquisa realizada pelo Meio&Mensagem apontou que as revistas

oferecem os seguintes diferenciais: simbiose mais intensa como leitor; maior influência na vida do leitor em assuntos pessoais e profissionais; e a criação de laços entre a revista e o leitor, tornando-se ferramentas eficazes para a comunicação interna;

- c) O Veículo impresso é um dos canais de comunicação preferidos pelos funcionários do Banco do Brasil. Em pesquisa realizada pela extinta Unidade Estratégica de Marketing e Comunicação da Empresa, em outubro de 1999, 32% dos funcionários sugeriram a criação de uma mídia impressa; e
- d) E levando-se em conta tais informações, além de outras a disposição da Empresa, concluiu-se que a existência de uma revista de comunicação interna, viria ao encontro das necessidades de comunicação da Empresa e de seus colaboradores.

2.2 METODOLOGIA

O método escolhido para o desenvolvimento desta monografia foi o estudo de caso, que, segundo Goldenberg (2003, p.33).

É uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade estudada como um todo. [...] o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

O objeto de estudo escolhido foi à revista *bb.com.você*, publicação de comunicação interna do Banco do Brasil.

Para chegarmos aos objetivos deste estudo foi necessário avaliar a revista sob a luz das teorias de comunicação organizacional, mais especificamente de comunicação interna. A bibliografia consultada inclui autores das áreas de Administração, Comunicação (Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas), e Marketing. O trabalho também foi desenvolvido através dos conhecimentos adquiridos no curso de Comunicação Social da UEPB.

Além de livros, a análise de textos foi realizada através da leitura de revistas e sites sobre comunicação empresarial, comunicação interna e publicações impressas, também forem estudadas as mídias existentes na Empresa.

Para esse trabalho optamos pela pesquisa quantitativa, onde verificamos exemplo, que: 60% dos funcionários atingidos pelo estudo estão satisfeitos ou muito satisfeitos com os atributos da Revista e 72% consideram que a Publicação é eficiente no que diz respeito a comunicação interna. A Revista é percebida pela maioria dos funcionários como sendo útil e bem feita, principalmente, os do nível operacional.

A percepção do leitor em relação à Revista foi comparada com os objetivos traçados pela Diretoria de Marketing e Comunicação do banco do Brasil, em 03 de abril de 2001.

3 COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM

3.1 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação, etimologicamente, provém do verbo em latim *communicare*, que significa pôr em comum. Portanto, entende-se como comunicação a troca de informações entre indivíduos ou objetivos, usando os sistemas simbólicos como suporte.

O objetivo principal da comunicação é tornar possível o entendimento entre os homens. Com a finalidade de que todos os membros de uma organização possam se entender, ou seja, existe uma preocupação constante, ou pelo menos deveria existir, por parte das organizações em planejar e construir processos de comunicação que sejam ao mesmo tempo abrangentes e eficazes. A comunicação nas organizações vai muito além da parte estrutural e atinge a “alma do negócio”, fazendo com que as relações se desenvolvam com agilidade, foco, e transparência.

A comunicação é um fato e uma necessidade social. Do ponto de vista estritamente etimológico, o termo vem do latim *communis* e significa “por em comum, partilhar, comunhão”. Para muitos, ele significa o interrelacionamento entre as pessoas e supõe o diálogo. Quando se separam os termos, encontramos alguém (o sujeito) que diz algo (mensagem) para outro alguém (o destinatário) (BRUM, 1998, p.174)

A velocidade das mudanças no mundo gera transformações profundas nas organizações em seus modelos de gestão, na estrutura dos mercados, nas relações de trabalho, e no comportamento dos consumidores.

As organizações em sua grande maioria já possuem o que podemos chamar de “cultura de comunicação”, ou seja, em função da globalização e da competitividade acirrada, é de fundamental importância que a comunicação alcance a todos sem distinção.

Para Figueiredo (apud VIEIRA, 2004, p.28):

Cada palavra, cada gesto é ação comunicativa. Assim, ocorre a comunicação com cada página de um livro, cada folha de um jornal, cada som, de um rádio, cada imagem da TV. Daí a importância da comunicação no Mundo “globalizado” ser ainda maior do que foi em todo passado. Tudo absolutamente tudo é comunicação.

3.2 COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM

A comunicação está presente em todas as culturas e organizações, de modo que não dá para se falar em cultura sem se falar de comunicação, seja ela verbal, ou não verbal. Todas as civilizações e organizações do mundo, em algum momento da sua trajetória fizeram uso da comunicação, não há como se dissociar organização de comunicação. Nas últimas décadas muitos estudiosos da área vêm se debruçando sobre o estudo da comunicação organizacional.

Segundo Schuler (2004, p.11), “A comunicação está em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação”.

Portanto, não pode haver executivo de grande empresa que não considere a importância da comunicação, mas mesmo assim pouca atenção é dada aos profissionais que a ela dedicam-se. A grande maioria das empresas preocupa-se com seu faturamento, gastam fortunas reestruturando suas linhas de produção, renovando as frotas de veículos, contabilizando seus ativos etc, mas tem pouco interesse quando se trata de comunicação interna e externa. Acham que gastar dinheiro com comunicação é um desperdício, por menor que seja a soma tem sempre um executivo disposto a não gastar dinheiro com comunicação. Sempre que é necessário veicular algum tipo de informação: “*Ô fulano pergunta para aquele teu amigo jornalista se não é possível colocar uma nota de pé de página no jornal dele...*” Se a comunicação é interna: “*Ô sicrano, veja se falta alguma crase no meu texto. Quero colocá-lo no mural amanhã...*”.

Grandes estudiosos da linguagem reconhecem que a comunicação tem um papel relevante dentro das organizações, mesmo assim, nem sempre é vista de forma positiva, dificilmente se admiti sem discussão que uma das funções da linguagem é a comunicação. Por exemplo, foi Saussure quem afirmou que a língua é fundamentalmente um instrumento de comunicação. Antes, a língua era vista como representação, como uma estrutura de pensamento. Como consequência do pensamento de Saussure a comunicação foi introduzida no quadro das preocupações linguísticas.

Em meados dos anos 50, a teoria da informação teve forte influencia nos estudos da linguística. Porém, esta examina a comunicação de uma forma diferente das dos estudos linguísticos e, naturalmente, com outros objetivos. Os estudos da

informação levam em consideração apenas fatores como: quantidade de informação transmitida em uma comunicação, tipo de informação, forma e conteúdo etc. Além de dedicarem-se também a economia da mensagem, ao tratar de questões relativas à codificação eficiente, capacidade de transmissão do canal, e eliminação de ruídos.

Vários estudiosos criaram modelos para a compreensão do que vem a ser comunicação e seus mecanismos de propagação da informação.

O primeiro desses modelos foi o mecanicista, desenvolvido por Shannon e Weaver, em 1949. É basicamente um modelo físico, mecanicista, e não humano. Ele considera que de um lado da comunicação está uma fonte (emissor) e do outro lado um destinatário (receptor), por sua vez a fonte emite um sinal que é captado pelo receptor, mas o sinal pode ser interrompido por “ruídos” e a mensagem chegar ao receptor incompleta ou distorcida. Para esse tipo de modelo é preciso à codificação e decodificação da mensagem, ou seja, a fonte transforma uma informação em um sinal (codificação) e o receptor transforma o sinal em mensagem (decodificação). Não se trata porém de um modelo com o objetivo de explicar a comunicação humana, que é por sua vez muito mais complexa e envolve muitos outros elementos, como: preocupações de ordem psicológica, sociológica e contextual.

No modelo mecanicista temos um emissor e um receptor, divididos em dois blocos separados o da emissão (codificação) e o da recepção (decodificação). Comportando ainda um canal, que serve de suporte material para a transmissão de algo de um ponto para outro, e uma mensagem, que é resultado da decodificação entendida como um conjunto de sinais, há ainda os ruídos, barulhos ou problemas na comunicação como desatenção, desinteresse, vocabulário, repertório cultural, e crenças, que interferem no fluxo da informação e reduzem a eficiência da comunicação. Pela ótica do esquema a comunicação não passa de transferência de mensagens de um emissor a um receptor, organizadas segundo um código e transformadas em sequência de sinais, nesse modelo existe apenas a preocupação com o aprimoramento da transmissão de mensagens.

O modelo **Mecanicista** observa a comunicação de um ponto de vista neutro; ou seja, ela seria manifestada sem intencionalidade e sem relação com o contexto social em que é processada.

Já o Modelo **Circular** de Comunicação, ocupa-se da realimentação do processo. Enquanto os modelos lineares de comunicação tratam da transmissão da mensagem de um emissor a um receptor, sem preocupar-se com a reciprocidade,

característica da comunicação humana. No modelo circular o receptor tem a possibilidade de tornar-se emissor e de realimentar a comunicação.

Barros (2003, p.42) argumenta que,

A reciprocidade da comunicação é a garantia da possibilidade, ao menos, de equilíbrio de poder entre os interlocutores de uma dada comunicação. Nos regimes autoritários não há direito de resposta. O patrão costuma dizer do empregador ou os pais ao filho, que ele é muito respondão ou, em outras palavras, que ele teve a ousadia de usar a reciprocidade característica da comunicação humana e de tomar a palavra, em resposta.

Nos modelos **Psicológicos** de comunicação fonte e receptor são, destinador e destinatário, são considerados como pessoas. Segundo esses modelos é no íntimo das pessoas que ocorrem os processos de comunicação e de interpretação da mensagem. O receptor seria estimulado pela mensagem a processar uma interpretação. Por isso muitos estudiosos consideram que os aspectos da experiência, das atitudes, do conhecimento, da situação social e da cultura da fonte e do receptor, são de fundamental importância para o fluxo contínuo da mensagem. Para eles a interpretação é um complemento necessário da decodificação. Por isso se faz necessário a atenção do receptor, sua capacidade de dar significado aos sinais que recebe e disposição para aceitar e compreender as informações recebidas. Da mesma forma é preciso considerar que o receptor avalia as informações e que esta avaliação tem participação na resposta que dá à comunicação recebida.

Já no modelo **Antropológico** a comunicação seria pensada como um sistema de mensagens que permite ser interpretado. Assim ele seria um instrumento de organização dos componentes culturais. Os sujeitos da comunicação precisam ser considerados como sujeitos competentes, que têm qualidades que permitem que eles se comuniquem.

Para Greimas (2008 p. 21):

Na tradição antropológica francesa (Lévi-Strauss) vê a comunicação como transferência de objetos de valor e como comunicação entre sujeitos. A comunicação entre sujeitos ocorre mediante objetos de valor que circulam entre eles e os constituem como sujeitos. Os sujeitos já não são caixas vazias de emissão e recepção de mensagens. Os sujeitos devem ser vistos como sujeitos competentes que têm certas qualidades que lhes permitem comunica-se. De um lado querem ou devem, sabem e podem realizar a comunicação.

O destinador e o destinatário utilizam-se de sua competência semântica, constituída de sentimentos, crenças, e conhecimentos para persuadir e interpretar. Faz-se necessário comparar conhecimentos, valores, crenças da competência semântica dos sujeitos que estão em jogo na comunicação. Dessa forma se diz que os sujeitos da comunicação não são caixas vazias, mas pessoas que têm aspirações, sentimentos, emoções, conhecimentos, valores, e crenças. As estratégias de persuasão variam de cultura para cultura, de sujeito para sujeito, de classe social para classe social.

Existe ainda outro fator que deve ser levado em consideração no estudo da comunicação que é a Ideologia. Pois esta em momento algum é neutra ou ingênua. Todos os discursos estão carregados por ideologias sociais. Temas e figuras sofrem as influencias sociais. Enquanto o tema é a representação abstrata da realidade, figura é a concretização de um tema. Desse modo a figura de chapeuzinho vermelho concretiza o tema da necessidade de obediência; a figura do jovem tematiza a exuberância de vida e força, enquanto a do ancião, o da experiência e do conservadorismo. O uso de figuras e temas indica a ideologia presente no discurso, porque manifesta os valores de uma sociedade. As vozes cruzam-se e podem ocorrer tanto a concordância quanto a discordância, a polêmica, ou seja, um emissor pode usar determinadas figuras e temas para estabelecer um contrato de adesão aos valores expressos ou contestá-los.

A **Semiótica** também é responsável por contribuir para os estudos da comunicação, sobretudo por estudar os sistemas de signos, como sons, imagens, cores, objetos, poses, que formam uma linguagem compartilhada por grupos sociais.

O **Modelo sistêmico de comunicação** trata-se de um modelo que integra a descrição dos elementos e dos processos da comunicação, procurando compreender sua função dentro de determinado contexto. Nada mais é que o enfoque sistêmico que traz a dimensão estratégica das comunicações humanas. Esse modelo preocupa-se com os objetivos da comunicação e percepção das mensagens e dos resultados obtidos com os esforços de comunicação.

Para Tomasi (2007 p. 12),

A comunicação exige a presença de um emissor (destinador), um receptor (destinatário), o canal e a mensagem. Além desses elementos, são necessários processos para que ela se estabeleça, e tais processos compreendem: composição interpretação, e resposta. O destinatário pode ter um comportamento passivo ativo ou proativo.

Desse modo a composição da comunicação constitui-se na escolhas dos signos, palavras, desenhos, sinais, ícones, símbolos, canal e outros. Esses elementos reunidos em uma determinada disposição compõem um sistema de signos que significam algo, como no caso de avisos em hospitais, ou ônibus, ou ainda na porta de um cinema, no mural de uma fábrica, no seu relógio de ponto, nos caixas de um banco etc.

No caso de um destinador passivo, ele recebe a mensagem, mas não a utiliza; se ativo, o destinador recebe a mensagem e reage a ela. Nesse caso seu comportamento é considerado reativo. Já no comportamento proativo, o destinador tende a provocar uma mensagem por parte do destinatário: Ele o estimula a oferecer uma mensagem. Uma tosse, movimentos repetidos, o franzir dos músculos da testa, todos podem ser comportamentos interpretados como estímulos para a emissão de uma mensagem por parte do destinador. As pessoas envolvidas em uma comunicação tanto emitem, como recebem mensagens. Assim a mesma pessoa ora desempenha o papel de emissor, ora o de receptor da mensagem e assim desenvolve o processo de comunicação.

O **CANAL** por sua vez está entre os fatores da comunicação ao qual devemos dar uma atenção especial. É um fator estratégico relevante. A comunicação poderá ser considerada sem efeito se o canal for mal escolhido, ou o que é pior pode ter um efeito diferente do planejado pelo comunicador fazendo com que o receptor tenha uma percepção distorcida dos fatos que foram comunicados.

Para Schuler (2004,p.105).:

O meio, o canal físico para veicular a mensagem, representa papel determinante no processo de comunicação. Ele é que possibilita que a mensagem chegue ao receptor alvo no momento oportuno, com a intensidade e frequência desejadas.

Selecionando podemos escolher a linguagem mais adequada, um canal pode exigir contenção da linguagem, enquanto outro pode pedir distensão. Como são muitos os canais à disposição dos profissionais de comunicação para estabelecer um contato, cabe a ele analisar qual o mais adequado às suas necessidades. A decisão sobre que meio utilizar para suas comunicações não é das mais fáceis, esse é um dos aspectos mais complexos do planejamento de comunicação.

A comunicação nem sempre flui da forma que os interlocutores esperam, nem

sempre ela é legível ou está de acordo com as metas exigidas. O destinatário pode demonstrar tendência à tensão ou à frustração, ou à flexibilidade ou à criação. No estágio de frustração ou tensão, suas reações podem ser de carregação, fixação e resignação. Uma reação agressiva pode levar o destinatário a um comportamento infantil de reter informações ou procurar distrair a atenção dos interlocutores para melhor chegar a seus objetivos. A fixação leva a manter comportamentos que já percebeu que não funcionam. Por isso entra em bloqueio e não consegue mudar de direção. Reagindo com resignação, cai sobre ele a apatia, ou sentimento de nada haver para fazer, sentimento de perda de tempo.

Se o indivíduo não está perdido entre mecanismos de defesa, pode analisar a situação e localizar seus limites e suas fraquezas, e alcançar mudanças de comportamento. O bom comunicador é aquele que prevê as reações não favoráveis a seus objetivos. Assim sendo a resposta do destinatário pode ser um dado importante para o controle da eficácia da comunicação. É através dela que podemos avaliar a qualidade das estratégias utilizadas.

4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

4.1 AS ORGANIZAÇÕES NO SISTEMA SOCIAL GLOBALIZADO

Atualmente vivemos em uma sociedade organizada por um sistema social globalizado, formado por inúmeros tipos diferentes de organizações, que são parte integrante da vida das pessoas. Desde que nascemos e durante toda nossa jornada na terra, deparamo-nos com uma gama enorme de instituições, nas mais diversas modalidades e setores diferentes.

Segundo Etzioni (1980, p.35):

A sociedade Moderna contém um número incomensuravelmente maior de organizações, para satisfazer uma diversidade maior de necessidades sociais e pessoais, que incluem uma proporção maior de seus cidadãos e influem em setores amplos de suas vidas.

No mundo globalizado, existe um significativo aumento de novas organizações que surgem para satisfazer as demandas sociais e mercadológicas criadas muitas vezes pela astúcia dos agentes de mercado, que sempre estão atentos às oportunidades do ambiente global e organizacional, com intenção de conquistar novos nichos e até mesmo sobreviver no ambiente competitivo da globalização, sendo assim criam as mais diversas e inovadoras formas de conquistar o cliente e mantê-lo fiel as suas empresas.

Para Drucker (1993, p.28), “a função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos. As organizações tornam-se fundamentais para a sociedade em todos os países desenvolvidos, devido à passagem de conhecimento para conhecimentos”.

Ainda para esse autor o poder das sociedades de consumo e conhecimento destaca-se no mercado pelo fato de que em todos os países desenvolvidos essa sociedade transformou-se em uma sociedade de organizações onde quase tudo é feito em e por essas mesmas organizações, Mas em décadas atrás, Etzione já afirmava que nossa sociedade é uma sociedade de organizações:

Nascemos em organizações e quase todos nós somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização e, quando chega o momento do funeral ,a maior de todas as organizações – o Estado precisa dar uma licença especial (ETZIONI, 1980, p.7).

A origem das organizações se fundamenta na natureza humana. O ser humano como ser social que é, necessita dos seus semelhantes para satisfazer suas necessidades e completar-se, e isso só é possível mediante uma interação das pessoas que buscam resultados pela união de esforços. Desse modo o aspecto coletivo de cooperação dentro das organizações torna-se de fundamental importância.

Está claro que as organizações não se resumem a uma simples reunião de pessoas ou uma junção de esforços cooperativos. Existem muitas outras explicações graças a evolução dos estudos nessa área.

4.2 O QUE É COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

O termo Comunicação Empresarial é de certa forma bastante recente, mas nos últimos anos, vários pesquisadores se debruçaram sobre esse tema tentando explicar o que na verdade viria a ser Comunicação Empresarial ou Comunicação Corporativa como alguns preferem chamar, por isso são várias as definições para o mesmo.

Para Chiavenato (1982, p.271-272):

Organização é uma unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos.

Muitos outros autores têm definições diferentes para o mesmo termo, contudo todas elas nos levam ao mesmo lugar. Stephen Littlejon, citado por Kunsch em seu livro Planejamento de Relações Públicas, enfatiza a necessidade vital da cooperação humana para a existência efetiva de uma organização. Por meio dessa cooperação é que as capacidades individuais podem coligar-se para realizar tarefas complexas e ordenadas.

Embora estudiosos como Max Weber, tenham enfatizado a organização sob o aspecto da burocracia, também apresentam uma definição para o termo. Neste sentido, Weber (1982, p. 291) afirma que:

organização é um sistema de atividade continua e intencional de um tipo específico. Uma organização dotada de personalidade jurídica é uma relação social associativa caracterizada por um quadro administrativo que se dedica a essa atividade continua e intencional.

Já para Lapassade (1983. p. 101):

O termo organização tem, pelo menos, duas significações: por um lado, ele designa um ato organizador que é exercido nas instituições; por outro, ele se refere a realidades sociais: uma fábrica, um banco, um sindicato, são organizações (a sociologia, por volta de 1900, dizia: instituições). Chamarei, portanto, de organização social uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos tais como a, distribuição de bens, a formação de homens.

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos, valores, normas e sinais tangíveis dos membros da organização; é o sistema que confere a personalidade da organização. Segundo João Bilhim, há muitas definições de Cultura Organizacional tais como: “forma como se fazem as coisas, normas, valores e crenças próprios de uma organização”. A cultura de uma organização é o conjunto de características que a permite distinguir-se de qualquer outra.

A Cultura Organizacional e gestão de recursos humanos não tem uma relação pacífica. Por um lado as práticas de gestão de recursos humanos são consideradas como expressão da cultura organizacional, por outro lado, é definido que a influência é recíproca entre a cultura e a gestão de recursos humanos. Encarando as práticas de gestão de recursos humanos como consequência da cultura organizacional, a cultura é que determina o tipo de gestão organizacional que se pratica. As práticas de gestão são eficazes se desenvolvidas em conformidade com as exigências da cultura. A cultura é deste modo uma variável organizacional, é algo que a organização possui. No entanto, há autores que defendem uma idéia contrária à referida anteriormente e afirmam que as práticas da gestão de recursos humanos são que determinam a cultura. Para esses autores são as direções de recursos humanos às responsáveis pelo tipo de cultura existente.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 45):

A cultura organizacional engloba aspectos formais, facilmente perceptíveis, relacionados com as políticas, diretrizes, procedimentos, objetivos, estruturas e tecnologias existentes, e aspectos informais, relacionados com as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais, caracterizados por um “iceberg” aos quais estão associados à parte visível, observável, os aspectos formais, orientados para aspectos operacionais e de tarefas, relacionados com as questões afetivas, emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos, por vezes difíceis de interpretar e compreender, transformar ou mudar.

No entanto, Rego (1986), explica que produzir aceitação, por meio de comunicação expressivo-emocional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação nas empresas.

À medida que procuramos definir e conceituar as organizações nos deparamos com dois aspectos fundamentais, trabalhados pela maioria dos autores: o ato e efeito de “organizar”, que é uma das funções da administração ; e o uso do termo “organização”, como expressão de um grupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns. Outra preocupação para os estudiosos é descartar as possíveis diferenças entre organizações e organizações sociais, entre instituições e organizações formais complexas e, ainda, entre instituições e organizações como sistemas abertos, dentro da teoria dos sistemas.

De acordo com Pereira (1988), existem duas linhas de pensamentos que dominam os estudos sobre organizações:

A dos racionalistas concedem as organizações como estruturas racionalmente ordenadas destinadas a fins específicos; e a dos organicistas, que vêem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo, sejam elas uma empresa privada ou uma burocracia governamental (PEREIRA, 1988, 19).

A pergunta que se faz é: Como realizar uma comunicação que atinja tão profundamente o corpo social da organização, quando o sistema burocrático-normativo é um obstáculo ao engajamento e à participação dos empregados? A resposta não é das mais simples. Em primeiro lugar, há que se observar em que empresa a situação deve ser verificada. O tamanho, o grau de complexidade, a pressão no sentido da eficiência e a estrutura de controle de uma organização determinam o nível de otimização de situações de comunicação.

Para Nassar (2003, p.118) “a resposta está no relacionamento qualificado de uma empresa com seus públicos estratégicos”. Relacionamento criado, planejado e administrado como um grande conjunto de processos organizacionais, em que a comunicação é um importante componente, que diferencia e faz a imagem empresarial ser percebida como única.

A permanência e o sucesso das empresas hoje, já sabemos disso demais, são função direta da conquista da fidelidade de seus empregados e clientes. Ora, esta conquista de fidelidade não pode dar-se através de símbolos, valores e credos abstratos, nem de golpes de publicidade lenitivos e repetitivos. Ela só é possível se o empregado e o cliente tiverem razões concretas para ser fiéis. Isto é, se antes de tudo, de seu ponto de vista, eles tenham efetivamente vivido experiências, preferivelmente nunca desmentidas, gratificantes e satisfatórias (AKTOUF, 1986, p.173).

Assim, fica claro que é necessário que o espaço da Comunicação Empresarial se torne maior e prioritário dentro das estratégias competitivas estabelecidas pelas empresas. Para isso, se faz necessária à criação de instrumentos e estruturas capazes de atender tais requisitos de diferenciação e comunicação na empresa frente às características do mercado no qual está inserida. É a busca pela integração das diversas especialidades e da diversidade, a aglutinação de novos conteúdos (independente da área de origem), a orientação para o mercado e o trabalho em conjunto do institucional e do mercadológico, a capacidade de desenvolver uma leitura constante e ampla do macro-ambiente e finalmente, trabalhar a comunicação como uma ferramenta de inteligência empresarial, que vão fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso no âmbito da comunicação empresarial, segundo Sabbatini (2008).

É preciso entender o ambiente de uma organização. Fatores importantes que impactam na cultura de uma empresa podem ser o ponto principal de uma comunicação ineficaz. Portanto, está nas mãos dos líderes, principalmente, a capacidade de agir e providenciar a mudança de cultura. Ainda existem muitos executivos que se mostram resistentes às mudanças. Mas o que podemos dizer é que, se estes, que são os 'cabeças' de um grupo, em pleno século XXI, ainda pensarem de forma retrógrada, eles estarão mortos e substituídos por líderes mais jovens e com maior capacidade de empreendedorismo.

Gonçalves (2007, P. 27) explica que:

Para mudar é preciso conversar, se reunir, comunicar e informar. Nada muda de um dia pro outro. A mudança, muitas vezes, nem sempre é bem-vinda. Para impedir que um chefe guarde a informação só para ele, é necessário dizê-lo: - Vamos, a partir de agora, fazer reuniões mensais. A cada mês vamos apresentar o que cada setor tem feito e os resultados obtidos. Como dissemos, a conversa torna-se essencial neste processo. E muitas organizações estão mortas hoje porque não valorizaram a conversa. Não se reuniram e morreram com a pior das doenças - a falta de informação. As informações devem ser compartilhadas com os membros da organização a fim de garantir melhor harmonia nos grupos.

4.4 A CONSTRUÇÃO DA COMUNICAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO

A comunicação organizacional em um plano para harmonizar a comunicação interna, por outro lado, pode criar um clima motivador dentro de uma empresa onde educa os colaboradores e constrói novos valores, valorizando os indivíduos. Ao mesmo tempo serve também para produzir comunicação para o mercado organizacional e criar valores no mercado consumidor através da propaganda institucional.

A comunicação interna provoca uma sintonia na empresa e deve ser estruturada sobre a base do endomarketing provocando uma reengenharia cultural na empresa incentivando assim a criação por parte dos colaboradores do hábito de buscar e transmitir a comunicação.

Cada vez mais vemos empresas preocupadas com a comunicação interna, isto pela razão e necessidade de tornar os colaboradores internos cada vez mais integrados as intenções da empresa e valorizados também pela atenção e instrução recebidas gerando motivação no grupo.

Se bem administrada a comunicação oferece a empresa agilidade e leveza. Não vivemos mais na era dos grandes que “engolem” os pequenos e sim na era dos ágeis que “devoram” os lentos e a comunicação e seus processos provocam numa empresa agilidade tornando-a mais competitiva no mercado organizacional. A comunicação é responsável pelo desenvolvimento humano e sua organização. Tudo que é construído, ou destruído, é pela comunicação ou por falta dela.

Podemos perceber que a comunicação como um todo tem o intuito de organizar e controlar, nesse panorama a comunicação organizacional está relacionada ao mercado produtor, onde as empresas consomem entre si, e trocam matéria prima, serviços e produtos. Formando um mercado transformador para o mercado consumidor final.

Uma empresa é um micro mercado. Os colaboradores internos trocam seus serviços por dinheiro, (salário), tendo necessidades e desejos que devem ser supridos através de um gerenciamento interno de produtos mediados pela comunicação.

A comunicação interna integra o conjunto em um primeiro momento, porém também serve para afinar-se com o discurso externo da empresa. Cada ação externa deve ser comunicada, explicitada e incorporada pelo ambiente organizacional. A comunicação organizacional refere-se à comunicação interna que em um dado momento serve de suporte para a comunicação externa.

Para Clemen (2004, p.30):

A comunicação Interna é um conjunto de meios, processos, funções, acontecimentos e comportamentos que geram oportunidades para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e os seus colaboradores, a comunicação Interna é, simultaneamente, decorrente da cultura da organização e elemento que consolida os valores próprios dessa cultura.

O principal papel da comunicação organizacional é transmitir aos colaboradores a missão, os objetivos, os acontecimentos internos, as negociações, os fatos que envolvem a matriz e as filiais, e os valores da organização, gerando motivação, produtividade e resultados.

Segundo Marchiori (1999, p.12):

A cultura de uma organização se forma através de grupos e da personalidade da organização. Os grupos se relacionam, desenvolvendo formas de agir e ser que vão sendo incorporadas por este grupo. A partir do momento que o grupo passa a agir automaticamente a cultura está enraizada e incorporada.

Ainda para Marchiori (1999, p.13) “alguém só forma uma cultura a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando. A comunicação baseia-se na compreensão”.

4.5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

A comunicação organizacional no Brasil surgiu em meados dos anos 50 e seu objetivo era apenas o lucro e o aumento das vendas com conseqüente aumento na produção, para atender a demanda dos novos consumidores. As relações trabalhistas ainda continuavam a ser autoritárias e baseadas na fiscalização permanente e em punições severas.

A comunicação se dava de forma unilateral, feita de cima para, por meio de circulares, com linguagem rebuscada, o que dificultava de sobremaneira a compreensão das mensagens. A conseqüente falta de um padrão editorial tornava as publicações não muito claras e objetivas. Nas reuniões internas não havia espaço para o dialogo, apenas para as apresentações dos gestores com os resultados das empresas e as metas a serem alcançadas.

Devido a flagrante falta de transparência das empresas, os próprios

colaboradores se encarregavam de pautar os assuntos que os interessavam, por meio da chamada 'rádio-peão', para eles a única fonte de informação confiável.

Foi a partir do dia 11 de setembro de 1990 com a criação do Código de Defesa do Consumidor, as liberdades sindicais, e a eleição direta para presidente da república, que as relações de trabalho começaram a se desenvolver em um ambiente sob influência constante da globalização e do livre-comércio. Somava-se a isso uma mão-de-obra cada vez mais especializada e capacitada, forçando as empresas a adotarem estratégias de comunicação baseadas na participação e no envolvimento dos funcionários.

A partir desse momento de uma forma gradativa, a comunicação organizacional no Brasil passou a ser bilateral, tornando-se mais dinâmica e atrativa. Com o surgimento de outros canais, além das já ultrapassadas circulares e reuniões, como por exemplo, (boletins informativos, jornal mural, revistas de circulação interna, entre outros). Essas publicações têm projetos editoriais com mais critério, com linguagem e estilo adequados à cultura das organizações e ao perfil de seus funcionários.

No final da década de 90, novas ferramentas foram criadas para ampliar o leque de canais de comunicação entre as organizações e seus colaboradores como, por exemplo: e-mail, newsletter, intranet, revistas entre outras. Com a evolução das tecnologias de comunicação foi desenvolvida a chamada comunicação digital, dentro das empresas, o que deu mais dinamismo e agilidade a comunicação organizacional.

O Surgimento dessas novas ferramentas de comunicação não significa necessariamente que os instrumentos tradicionais serão substituídos, pelos que utilizam as tecnologias digitais, em muitos casos o e-mail, a intranet, os boletins eletrônicos, dentre outros, são complementos de um plano de comunicação interna. Ao passo que é importante contemplar estas diferenças, a comunicação precisa ser integrada, garantindo assim que todos recebam a informação, independentemente do canal.

5 COMUNICAÇÃO NO BANCO DO BRASIL

5.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO BANCO DO BRASIL

As mudanças no cenário econômico mundial estão impondo para as empresas que desejam se manterem competitivas a agilidade, a qualidade, o investimento em novas tecnologias e a capacidade de adaptação a um universo em constante transformação. Para Gaudêncio Torquato, nesse processo, que implica verdadeira reestruturação nas empresas, é fundamental aperfeiçoar e fortalecer as ferramentas de marketing, vendas e comunicações, interna e externa.

Para Rego (1991, p.22), “as empresas terão que investir em reformas e políticas de descentralização, informatização, transparência e fluidez do sistema de comunicação”.

As novas exigências do mercado também influenciam o perfil dos colaboradores, agora mais conscientes, mais críticos e mais exigentes de uma maneira geral. E isso se reflete diretamente na comunicação interna de uma organização.

O Banco do Brasil não ficou indiferente a esse quadro e, nos últimos anos, vem passando por profundas modificações, com ênfase na atuação competitiva : traçou novos objetivos, buscando cumpri-los à risca; investiu na profissionalização de seus funcionários e em tecnologia; criou novas possibilidades de negócios, firmando parcerias estratégicas no mercado; reavaliou o processo de crédito; adotou procedimentos mais transparentes e rígidos na concessão de empréstimos; optou por uma propaganda mais agressiva; modernizou seu modelo de gestão; modificou sua estrutura organizacional, com foco para a adoção de padrões contemporâneos de atuação que permitissem à empresa se modernizar, se profissionalizar e se alinhar às melhores práticas de mercado e às novas exigências do Sistema Financeiro Nacional; e investiu na recuperação de créditos. O cliente se tornou o centro das atenções da empresa, e a eficiência passou a ser considerada pelo Banco a única forma de manter a organização presente no desenvolvimento econômico e social, do país por meio do gerenciamento adequado dos recursos públicos.

Pode-se considerar que o ano de 2001 foi fundamental para a consolidação do processo de modernização do banco do Brasil. Como exemplos, podemos citar a

adequação da estrutura patrimonial da empresa e as mudanças estatutárias para aprimorar o modelo de gestão do BB para adequar o banco às boas práticas de governança corporativa, alterações realizadas em função do Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais, aprovado pelo Governo Federal naquele ano; as mudanças na estrutura organizacional da empresa a transformação do Banco do Brasil em um banco múltiplo; o crescimento do banco no mercado atacado; e as novas parcerias com outras empresas para consolidar a posição do BB em novos mercados (Deutsche Bank, Visa, Bradesco, ABN, Amro Real).

As mudanças no modelo de gestão e na estrutura organizacional da empresa criaram condições para o BB aumentar sua eficiência operacional, tendo como base o fortalecimento dos instrumentos de controle, a segurança das operações, o uso racional de recursos, entre outros. Também permitiram à empresa atuar com mais agilidade e com foco no cliente ainda mais refinado. A medida estava prevista nas orientações da Estratégia Corporativa 2000-2002 (documento que consolida as decisões de longo prazo sobre a atuação futura da empresa): “Ajustar a arquitetura organizacional à estratégia, com racionalização de custos”.

Com as mudanças aprovadas em agosto de 2001, a empresa passou a contar com uma Diretoria Executiva composta por um presidente, sete vice-presidentes e 16 diretores, e todos passaram a responder societariamente pelos negócios sob sua condução, o que levou a uma melhor distribuição de responsabilidades na empresa.

Também foram criados comitês e subcomitês no BB, permitindo ao banco um maior compartilhamento de responsabilidades e explorar melhor as competências e habilidades de seus quadros, imprimindo mais segurança e consistência nas decisões. Com a descentralização de alçadas e competências, o fluxo decisório ficou mais dinâmico e flexível. Hoje, a empresa conta com diversos comitês, entre eles o Comitê de Comunicação. Com ele, algumas decisões relativas aos planos de comunicação mercadológica e institucional, publicidade legal, propaganda institucional e mercadológica, patrocínio e promoção de eventos no âmbito do Banco do Brasil e de suas subsidiárias passaram a ser tomadas por um conjunto de executivos de diferentes áreas do BB, com ganhos em termos de abrangência e consistência.

As mudanças vão reestruturação do setor e comunicação, passando pela profissionalização de seus funcionários, e, no caso da comunicação interna, pela

criação de novas mídias e pelo aprimoramento das já existentes.

Para se ter uma idéia, até 1993, as ações de marketing e comunicação do Banco estavam dispersas em três áreas diferentes: Presidência, Consultoria Técnica da Presidência e Diretoria de recursos Humanos. Isso resultava em falta de integração, dispersão do discurso, redundância de esforços, desvalorização da comunicação e pouco feedback a respeito das ações do BB nesse campo. Para solucionar os problemas, em 1993, foi criada, por decisão do Conselho Diretor, a Secretaria Executiva de Comunicação (Secom). A iniciativa reunia em um único órgão a coordenação das ações de comunicação mercadológica e institucional do BB, O principal Objetivo da nova área era apoiar as iniciativas negociais da empresa.

Em 1994, a SECOM optou por descentralizar algumas atividades, para aperfeiçoar os processos regionais de comunicação e de marketing, e criando os Núcleos de Comunicação (NUCOM). Com isso, o BB pôde atuar de maneira mais efetiva nas comunidades na quais estava presente. Para a Secom a medida foi muito importante, pois permitiu que ela focasse sua atuação nas tarefas mais estratégicas.

A área de comunicação e marketing passou por novas transformações: em 1996, a Secom passou a se chamar Unidade de Assessoramento de Comunicação e Marketing que, em 1999, se fundiu á Unidade de Assessoramento de Desenvolvimento Empresarial, formando a Unidade estratégica de Marketing e Comunicação. O objetivo principal era assegurar a completa sinergia entre a atuação da área de comunicação e marketing e a estratégia comercial da empresa. A unidade era formada pelas gerências estratégia Corporativa, de Modelagem Organizacional, de Planejamento e Marketing, de Comunicação Institucional e pelos centros Culturais Banco do Brasil.

Outro momento importante da comunicação interna foi o lançamento, em 1999, da Agência de Notícias, veículo eletrônico on-line de caráter informativo, com abordagem interpretativa e factual. Trata-se de um instrumento que trouxe para o ambiente do Banco o conceito de tempo real e foi idealizado para agilizar o fluxo de informações na empresa, contribuindo para que os funcionários, no país e no exterior, estejam sempre bem informados e, conseqüentemente, para que o BB atenda melhor a seus clientes e realize novos e melhores negócios, alcançando as metas estabelecidas. As matérias são disponibilizadas à medida que são editadas e

aprovadas, e podem ser acessadas a qualquer momento, respeitando a disponibilidade de tempo dos funcionários.

A Agência de notícias se tornou uma realidade em função da crescente informatização da empresa. Antes da Agência de Notícias, havia o BB Notícias e informativos impressos. Os textos eram editados em *off-line* e, ao final do dia, enviados, via correio eletrônico, para os Centros de Processamentos de Dados do Banco, que imprimiam o material e entregam, no início da manhã, nas dependências do BB, via malote. Havia fragmentações, falta de padronização, repetição e excesso de informação, o que ocasionava perda de tempo na localização das informações, desgaste da imagem da comunicação da Empresa e gastos com impressão de documentos. A Agência de Notícias veio consolidar as informações em um único veículo ágil e dinâmico, garantindo uniformidade de linguagem, customização da informação para o usuário, facilidade de acesso e economia de recursos.

Por ocasião do lançamento da agência de Notícias do BB, o então presidente do Banco do Brasil, Andrea Calabi, destacou o grande significativo na área de comunicação em relação à Estratégia do Banco:

“Estamos empenhados em atender bem nosso cliente a prestar bons serviços à sociedade. Para que isso aconteça, é preciso que o funcionário tenha informações consistentes sobre a Empresa. As alterações nos informativos internos têm exatamente a finalidade de criar condições mais favoráveis para os funcionários assimilarem essas informações. (...) A informação cada dia mais se transforma num ativo importante das empresas modernas. (...) O envolvimento de todos nos objetivos da Empresa depende, portanto, da forma como as informações chegam até aqueles que fazem o dia-dia do Banco. Estamos confiantes no êxito desse novo veículo de comunicação, sabemos que o avanço da tecnologia nos impele a buscar todos os dias formas novas de comunicação”.

Na mesma ocasião, em entrevista à Agência de Notícias BB, o então diretor de Varejo e Serviços, Distribuição e Seguridade, Fuad Noman, comentou a importância das informações internas para o relacionamento com os clientes e destacou também a interatividade:

É preciso ter consciência de que o processo de comunicação de torna mais rica com a participação de todos. A Unidade de Comunicação está fazendo sua parte, ao organizar e difundir informações para toda a empresa, mas há muito espaço para os funcionários sugerirem temas para divulgação. Se uma agência sente falta de algum esclarecimento ou teve êxito com uma experiência inovadora, por exemplo, deve relatar o fato à superintendência, propondo divulgação na Agência de Notícias”.

O ano de 2000 foi especial para a Comunicação Interna do Banco do Brasil: pela primeira vez, o Planejamento Anual de Comunicação Interna foi submetido a Diretoria Executiva da Empresa. Na proposta, que foi aprovada integralmente, é possível destacar a normatização e o aprimoramento dos veículos existentes e a criação da revista BB.com. você, publicação impressa destinada a todos os funcionários da Empresa (ativa e aposentados), e do Boletim Executivo, um veículo de comunicação editado em formato HTML e enviado, semanalmente, para executivos e administradores do BB. Na época, o Banco já contava com a Agência de Notícias, a TV Banco do Brasil, o LIC (normativos em meio magnético), além de outras publicações, como o fascículo Profissionalização, de caráter formativo, editado pela Unidade de Recursos Humanos. Também lançava mão de folders, cartilhas e livretes.

No ano seguinte, mais novidades: com a nova arquitetura organizacional do Banco do Brasil, implementada em 2001, a então Unidade Estratégia Marketing e Comunicação foi desmembrada, dando origem à Unidade Estratégia e Organização e à Diretoria de Marketing e Comunicação (DIMAC), conferindo à área de comunicação *status* nunca antes alcançado. Diferentemente da grande maioria das diretorias e unidades da Direção Geral - ao todo, são 16 diretorias e 7 unidades administrativas -, a DIMAC é ligada diretamente ao presidente do BB. Esse papel, cada vez mais estratégico, reflete o conhecimento da relevância da área para o alcance da Missão da Empresa: *“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atende às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade”.*

A DIMAC é constituída por quatro gerencias executivas, entre elas a Gerência de Comunicação, responsável por gerir o discurso institucional nos ambientes

interno e externo. A área responde pela definição da Empresa com seus públicos estratégicos. Atua, inclusive, como orientadora técnica dos profissionais que lidam com iniciativas regionais e locais de comunicação, conduzidas pelas superintendências comerciais e estaduais.

Em síntese, a Divisão de Comunicação Interna tem as seguintes atribuições:

- Normatizar o processo de comunicação interna;
- Prestar consultoria e assessoria em comunicação interna às diretorias, unidades superintendências estaduais e comerciais e coligadas;
- Desenvolver soluções, mecanismos e instrumentos de comunicações para funcionários, estagiários, contratados, terceirizados e aposentados;
- Coordenar o processo de comunicação corporativa junto aos públicos internos;
- Implementar ações de comunicações corporativa junto aos públicos internos;
- Gerir os veículos de comunicação interna do Banco;
- Avaliar a performance das ações estratégicas de comunicação interna;
- Receber, analisar e controlar as demandas de comunicação com públicos internos;
- Disseminar o discurso institucional junto aos públicos internos;
- Atendimento, orientação e controle dos conteúdos de comunicação interna no BB;
- Editoração das mídias internas;

Podemos constatar essa evolução por meio da presença da comunicação e do marketing nos documentos estratégicos do Banco do Brasil: *“Intensificar a comunicação na empresa para agilizar decisões e auxiliar o relacionamento com o cliente”* e *“Exercer comunicação externa e interna integrada a promoção de vendas com vistas e obter afetiva percepção dos benefícios pelos diferentes públicos”* são itens que fizeram parte dos Objetivos Estratégicos estabelecidos no Plano Diretor (documento que consolida as decisões sobre a atuação de custo prazo da Empresa, do ponto de vista negocial) de 1999.

Já no Plano Diretor de 2000, entre as diretrizes para Funções do Conglomerado figuravam *“Orientar as ações de comunicação interna e*

endomarketing pra agilizar decisões e melhorar o atendimento dos clientes” e “Exercer a comunicação interna e externa integrada a promoção de vendas, para reforçar o posicionamento da Empresa nos diferentes mercados e fortalecer a marca BB”. Nos planos Diretores de 2001 e de 2002, a comunicação deveria “contribuir para o alcance dos objetivos institucionais e de mercado”. “Desenvolver novos atributos para a marca BB”, “Fortalecer o marketing de produtos e serviços”, “Fortalecer a participação das unidades no processo de comunicação externa” e “Regionalizar a comunicação com cliente” estavam previstos nas Funções Corporativas para o Marketing e Comunicação, nas Orientações Estratégicas, da Estratégia Corporativa 2000-2002. Nas Orientações Gerais do Plano de Negócios, da Estratégia Corporativa – Orientação Geral de Negócios 2003-2007, está registrado o seguinte Direcionamento Corporativo? *“Fortalecer a comunicação junto aos públicos externo e interno para desenvolver a percepção dos atributos do Banco”.* Todos esses documentos refletem a importância do papel da comunicação para o alcance dos objetivos estratégicos da Organização.

Outro ponto importante é o interesse crescente das áreas da Empresa, de uma maneira geral, pela comunicação. Atualmente, muitas delas possuem funcionários dedicados exclusivamente a iniciativas de marketing e comunicação. A Diretoria de Varejo, por exemplo, criou, em dezembro de 2001, a divisão de Comunicação Integrada, que atua em comunicação interna, publicidade, eventos, patrocínios, internet e publicações.

Áreas como a Diretoria Comercial, Diretoria de Distribuição e de Canais Varejo, Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Governo e Diretoria de Tecnologia, apenas para citar algumas, possuem profissionais dedicados a tais questões. Na Diretoria Comercial, há a Divisão de Administração e Comunicação, que possui funcionários que cuida de comunicação e promoção /eventos.

Esses profissionais servem de interface entre a Diretoria de Marketing e Comunicação e as demais áreas da Empresa, contribuindo para tornar os processos mais ágeis e para melhorar a qualidade das iniciativas de marketing e comunicação no BB.

E há, ainda, as áreas administrativas das superintendências estaduais e comerciais do Banco do Brasil (no total, são 28 dependências), que possuem profissionais responsáveis pelas iniciativas regionais e locais de marketing e comunicação.

As iniciativas em marketing e comunicação do BB estão intimamente ligadas aos documentos que compõem a arquitetura estratégica da Empresa. Por isso, o planejamento da Área leva em conta os cenários, Estratégia Corporativa – Orientação Geral de Negócios (cinco anos), Plano Diretor (anual), Planos de Mercado (anual) e Plano Operacional (anual). Também parte das reflexões sobre negócio, a missão, os clientes e os processos da área de comunicação.

A comunicação interna no Banco do Brasil está hoje baseada em um conjunto de mídias, cada qual com suas especificidades, e, por isso mesmo, complementares. Esse *mix* de mídias é formado pela Agência de Notícias, Boletim Executivo, revista BB.com.você, TV Banco do Brasil e intranet Corporativa Banco do Brasil.

Lançada em 10 de janeiro de 2002, a intranet é a iniciativa mais recente para incrementar a comunicação da Empresa, e vem não só ampliar os horizontes da comunicação interna, mas também aperfeiçoar os processos de trabalho, contribuindo para aumentar a produtividade e reduzir custos. O novo ambiente nasceu com a promessa de se tornar o grande ambiente de trabalho da Empresa, uma vez que interliga o BB com poderosas ferramentas para comunicação, trabalho e formação de funcionários. Aos poucos, estão sendo reunidos na Intranet Corporativa comunicação, informação, educação, processos e recursos para a geração de negócios, para a melhoria do atendimento ao cliente e para a disseminação do conhecimento.

Entre os grandes ganhos à comunicação estão agilidade, tempestividade, democratização e homogeneidade da informação; possibilidade de agregar recursos, como fotos, vídeos, apresentações, planilhas e gráficos; possibilidade de segmentação das informações, a partir da identificação, via Sistema, do perfil do funcionário; e possibilidade de divulgação de campanhas e de ações de marketing institucional e mercadológico, antecipando para os funcionários o que é veiculado para o público externo.

No Banco de Brasil, a Intranet Corporativa foi concebida para oferecer informações adequadas ao perfil do funcionário (função e localização), por meio da identificação do usuário no momento do acesso. Ou seja: o acesso é customizado, trazendo no Portal (página inicial) o nome do funcionário. Isso é fundamental para a adaptação da comunicação corporativa à atuação do Banco a partir dos pilares negociais – resultado das mudanças na estrutura organizacional da Empresa,

aprovadas em agosto 2001 –, permitindo que os profissionais tenham acesso a informação adequadas aos seus interesses. Afinal, somente em relação à rede de atendimento, existem no BB três grandes grupos de funcionários – Rede Varejo, Rede Atacado e Rede Governo –, com interesses e necessidades bastante distintos.

Até mesmo as instruções normativas do Banco do Brasil – o LIC (mais de 20 mil regras sobre produtos, serviços, procedimentos, tarifas e preceitos éticos que regem o cotidiano da Empresa) – estão, aos poucos, migrando para a Intranet corporativa. As normas, desde 1996, já estavam totalmente em meio magnético, no Sistema de Informações do Banco do Brasil (SISBB), e, agora, estão sendo disponibilizadas em ambiente *Web*, oferecendo aos funcionários uma série de facilidades, tais como: busca avançada, hiperlinks, inserção de imagens, planilhas e dinamismo visual. Isso significa ganhos de produtividade, economia de tempo dos funcionários e satisfação do cliente.

No entanto, ainda há muito trabalho pela frente: é preciso adequar equipamentos e enfrentar a necessidade de mudança cultural e o fato de parte dos aplicativos da Empresa ainda estarem Dora da Intranet. Em função dessas questões, a Agência de Notícias é atualmente editada nos dois ambientes: SISBB e Intranet Corporativa. Neste momento, está em execução no BB campanha de Disseminação da Cultura *Web* (internet e intranet), com os seguintes objetivos: estimular os funcionários a adotarem a intranet como novo ambiente de trabalho; educar os profissionais quanto a posturas desejadas no ambiente *Web*; e instrumentalizar os funcionários para a venda de produtos e serviços na internet e para o atendimento adequado às demandas de clientes sobre o ambiente *Web*.

Em resumo, podemos dizer que o processo de comunicação interna é complexo em qualquer organização. Em empresas de grande porte, com grande capitalização e cujos negócios são bastante diversificados, a comunicação, mais do que difícil, é um desafio cotidiano.

É o caso do Banco do Brasil hoje, a maior instituição financeira da América Latina. Sociedade de economia mista, com ações negociadas em Bolsas de Valores, o BB atua com amplo comprometimento social, voltado para o desenvolvimento economia do País, e, ao mesmo tempo, com foco na satisfação de clientes e na geração de lucro para acionistas. Possui mais de dez empresas sob seu comando. Oferece soluções na área de serviços bancários, desde créditos pessoal até grande operações de engenharia financeira. Para isso, conta com mais de 12 mil pontos de

atendimento e com 78 mil funcionários, e está presente em três continentes (América, Europa e Ásia); possui 32 dependências no exterior, entre agências, subagências, unidades de negócios e subsidiárias; conta com parcerias internacionais com empresas como Visa, Mastercard e Western Union. De uma maneira bastante simplificada, este é o perfil do Banco do Brasil, por meio do qual se pode avaliar a complexidade de suas ações de comunicação, internas e externas.

Há alguns anos atrás o presidente do Banco do Brasil fez uma indagação aos diretores de Marketing e comunicação institucional da empresa: “Como fazer uma mensagem chegar, em duas horas, aos 85mil funcionários da nossa empresa”?

Bem nesse momento o BB começava a desenhar uma iniciativa para fazer com que a comunicação se tornasse mais ágil e efetiva. Então os diretores resolveram colocar em prática uma idéia antiga da área de comunicação: a idéia era ter em cada dependência (agência), alguém que fizesse a comunicação fluir e que estivesse antenado com as necessidades de comunicação da dependência. Foi criado então o “agente de comunicação interna”.

Existem canais eletrônicos on-line no BB que podem ser utilizados a qualquer momento, mas não há como prever a que horas os funcionários checarão suas mensagens. A grande maioria trabalha no atendimento ao público, em agências espalhadas por todo o país.

Como uma das principais metas do banco é aprimorar suas práticas de comunicação interna, a demanda do presidente ‘caiu como uma luva’ sobre o projeto Rede de Agentes de Comunicação Interna, já em andamento naquela época.

Em julho de 2003, o Comitê de Comunicação do BB aprovou a criação da Rede de agentes de Comunicação Interna, projeto que previa a existência de pelo menos uma agente de comunicação interna em cada agência. Os agentes são funcionários, que de maneira voluntária, desenvolvem atividades voltadas para agilizar o fluxo descendente das informações corporativas, fortalecer a comunicação ascendente e incentivar a prática do diálogo na empresa.

A iniciativa do Banco está embasada na premissa de que, para ser eficaz, a comunicação interna requer um sistema de mão dupla, no qual cada funcionário, além de receber as informações precisa repercuti-las. Esse processo de comunicação transforma cada pessoa em participante ativo no cotidiano da organização e do processo de comunicação. A comunicação é utilizada como instrumento estratégico de gestão e os veículos têm a função de apoiar e sustentar o

processo. O apoio das dependências, principalmente dos gestores, é fundamental.

Trata-se de uma rede de informação formada por funcionários que desenvolvem, no âmbito das dependências onde trabalham, sob orientação técnica da Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco, ações de comunicação como as seguintes:

1. Assessoram o Comitê de Administração no planejamento e na implementação de ações de comunicação interna;
2. Divulgam tempestivamente assuntos corporativos relevantes e/ou de interesse dos funcionários;
3. Mantêm e atualizam o Quadro Mural da dependência;
4. Sugerem pautas para os veículos de comunicação interna: Agência de Notícias, Revista bb.com.você, Boletim Pessoal, TV BB e seção Destaque do Quadro Mural.
5. Envia *feedback* à Diretoria de Marketing e Comunicação sobre as ações de comunicação interna e os veículos de comunicação interna.
6. Auxiliam o comitê de administração da agência na convocação acompanhamento e treinamento de novos funcionários.

Com essa estrutura o banco pretende integrar todas as suas mais 4,4 mil dependências fazendo com que uma mensagem do presidente chegue em menos de duas horas a todos os funcionários do Banco do Oiapoque ao Chuí.

5.2 CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO BB

Ao longo da história da comunicação interna do Banco do Brasil, é possível citar alguns marcos em termos de veículos de comunicação interna:

- 1931 – É editado o Boletim Estatístico, com serviços de estatística e estudos econômicos. Depois do Relatório Anual aos Acionistas, é a primeira publicação de que se tem notícia no BB;
- 1966 – Criação da Revista Desed (sigla do Departamento de Desenvolvimento e Seleção de Pessoal), uma publicação trimestral que tinha como propósito ligar a alta administração e os funcionários do BB e divulga a Empresa para seus funcionários. Circulou até 1980;
- 1978 – Lançamento do Boletim de Informação Pessoal (BIP), uma

publicação quinzenal, enviado a todas as agências BB, que trazia informações sobre o Banco e fatos importantes no Brasil ou no exterior;

- 1980 – Criação do Bip Extra, que visava divulgar fatos urgentes;
- 1986 – Lançamento do Vídeo-Bip, fitas enviadas aos funcionários com foco em informações e treinamento;
- 1989 – Começa a ser distribuído o DEB 729, informativo eletrônico diário, que trazia orientações para negócios, taxas, tabelas e índices;
- 1992 – Lançamento do Bip Eletrônico (Bipel/INF 802), informativo eletrônico diário, criado com o objetivo de divulgar notícias de interesse pessoal dos funcionários;
- 1993 – O DEB 729 é dividido em dois, e continua diário: DEB 729, destinado a divulgar taxas, indicadores financeiros e tabelas; e o INF 801, que traria informações e orientações necessárias ao andamento dos serviços;
- 1994 – O INF 801 passa a se chamar BB Mercado. A grande diferença em relação ao INF é o texto, que passa a ter tratamento mais jornalístico;
- 1995 – Criação do BB Extra, boletim sem periodicidade definida, com o objetivo de divulgar informações sobre o Programa de Desligamento Voluntário (PDV) do Banco do Brasil. Com o fim do programa, o BB Extra foi mantido para divulgar informações estratégicas da Empresa;
- 1997 – Bipel e BB Mercado se fundem, formando o BB Notícias, veículos impresso e diário. A preocupação era facilitar a vida do leitor, que, em um único veículo, passava a ter acesso a informações de interesse pessoal e profissional (negócios);
- 1998 – Lançamento da TV Corporativa, que nasceu, em 6 de abril, com a missão de trazer informações de forma mais ágil, com foco na formação e na disseminação de informações para os funcionários;
- 1999 – Reformulação da TV BB, que passa a oferecer teletreinamento (em parceria com a área de gestão de pessoas) e grade de programação diária com horários fixos. Hoje, a TV Branco do Brasil está disponível para toda a Empresa, oferecendo programação jornalística com audiência estimulada (informações de conteúdo comercial e funcional que contribuam para maior eficiência no atendimento ao cliente e na geração de negócios) e teletreinamento (cursos de linha, curso de inglês), além da produção de

vídeos, atuando na capacitação, na formação e na motivação dos funcionários. A TV disponibiliza, inclusive vídeos para a Agência de Notícias na Intranet Corporativa e permite a realização de reuniões de trabalho interativas com a rede de agências;

No mesmo ano, em substituição ao BB Notícias, o Banco do Brasil lança a Agência de Notícias BB, veículo *on-line*, que inaugura o conceito de tempo real na comunicação interna. Com ele, a empresa substituiu as centenas de boletim *off-line* que existiam na época;

- 2000 – A então Unidade de Assessoramento Estratégia, Marketing e Comunicação lança, em 29 de abril, a revista BB.com.você, veículo bimestral, enviado para as residências dos funcionários do banco do Brasil. Juntamente com a Revista, a Diretoria do Banco do Brasil aprovou a criação do Boletim Executivo, veículo de comunicação enviado por e-mail e voltado para os executivos e administradores da empresa. Trata de temas estratégicos, como decisões da diretoria Executiva, análise de resultado financeiro, divulgação de campanhas, projetos e orientações específicas, que precisam ser tratados com alguma reserva ou que devem ser transmitidos em primeira mão para esse público (cerca de 5 mil profissionais). A primeira edição circulou em 18 de abril;
- 2002 – Lançamento da Intranet Corporativa do Brasil, ferramenta desenvolvida para ser o ambiente multimídia de trabalho dos funcionários da Casa, baseado na tecnologia de internet. Integra comunicação, informação, educação e processos para a gestão de recursos e de negócios. A gestão é centralizada na Diretoria de Marketing e Comunicação.

5.3 DIAGNÓSTICO REALIZADO EM 1999

5.3.1 Pesquisa Qualitativa sobre Comunicação Interna no BB

Em fevereiro de 1999, o Banco do Brasil contratou o Escritório de Pesquisa Eugenia Paesani com os seguintes objetivos:

- a) Analisar a conveniência ou não do lançamento de uma revista para o público interno, conteúdo assuntos não apenas econômico ou bancários,

mas informações de caráter geral, no sentido de complementar a formação dos profissionais do Banco; e

- b) Conferir qual o grau de informação os funcionários entrevistados, como recebem as informações dos veículos existentes à época e qual a importância e utilidades atribuídas ao material que recebem, as barreiras de acesso e até que ponto a revista supriria as necessidades de informação.

Foram entrevistados gerentes gerais, gerentes de expedientes, gerentes de contas, gerentes de atendimento, funcionários de atendimento, do suporte e de apoio, que discutam o grau de informação geral sobre questões bancárias, o tipo de informação, os agentes de informação, a mídia, o melhor canal de informação, as barreiras de acesso à informação e a organização da informação.

Também foram apresentados para os entrevistados dois bonecos de revista, um feito internamente e outro por profissionais externos ao BB, com o objetivo de avaliar o seguinte: impacto inicial diante da exposição da capa das revistas, levantando-se associações, manifestações espontâneas; avaliação gráfica genérica, folheando as duas revistas; avaliação dos temas, em cópias dos dois índices distribuídas a cada um dos participantes, verificando a preferência em relação aos dois estilos de tratamento dos temas;

E grau de interesse em ter uma revista desse tipo na Empresa.

Sobre a avaliação da proposta de uma revista, os resultados foram os seguintes:

- a) Necessidade de informação: Os gerentes concordam com a necessidade de uma revista interna que trate de temas e assuntos de interesse comum dos funcionários. Uma revista para levar “para a casa e ler no domingo”. Aham que “70 mil funcionários justificam esse tipo de publicação”. “Uma publicação institucional, onde a instituição quer promover um canal de comunicação interno com descontração e temas diversos; varias empresas têm e hoje não temos no BB”. A gerência média se mostrou mais resistente à proposta de uma publicação impressa, alegando que já se sente suficientemente informada. A proposta foi bem-recebida pelos funcionários de nível de execução. Só a intenção de o Banco criar uma publicação impressa já foi o suficiente para ficarem contentes. *“De modo geral, a intenção é positiva em querer fazer uma revista para nós. A começar da intenção de quer fazer, mesmo que, de repente, não façam”*.

- b) Conteúdo: Os funcionários sugeriram textos leves e curtos. Além disso, consideraram como prioritário a atratividade do texto. Sugeriram que, em vez de abordar apenas temas ligados ao cotidiano profissional das pessoas, a revista fosse pautada por temas comportamentais, ligadas mais diretamente aos interesses dos funcionários, como, por exemplo, qualidade de vida. Também sugeriram o uso de charges e que a publicação falasse de esportes e histórias do BB. A diversificação sugerida pelos funcionários, no entanto, não significaria uma superposição às revistas semanais ou técnicas já existentes. Além disso, não poderia ser “a fala do patrão”. Esta última premissa é uma preocupação generalizada. Em qualquer escalão, os funcionários desejam que a revista não seja um *house organ* tradicional. “A revista deve ter diversificação de assuntos para não ficar maçante. Viver bem”. “Tratar de assuntos que fujam da dualidade patrão-empregado. Num caminho que não resvale como palco para uso das autoridades internas, se não perde credibilidade entre os funcionários.”

5.3.2 Sondagem Realizada pelo Banco do Brasil

A Unidade Estratégia, Marketing e Comunicação realizou sondagem sobre mídias internas, em outubro de 1999, entre superintendências e agências níveis I e II, que apontou os temas que os funcionários do Banco do Brasil gostariam de ver tratando em uma publicação impressa: estratégias e realizações da Empresa, atuação no mercado, atuação da concorrência, produtos e serviços priorizados, tecnologia, situação financeira do Banco, dicas sobre o sistema do BB, problemas e desafios que a Empresa enfrenta, ética, orientação sobre negócios, comportamento do consumidor, questões de interesse do funcionalismo – política de recursos humanos, desenvolvimento profissional, motivação, prevenção à Lesão por Esforço Repetitivo (LER), treinamento –, e realização dos funcionários.

Na sondagem, verificou-se, também, que o veículo impresso é um dos canais de comunicação preferidos pelos funcionários do BB: 32% dos entrevistados sugeriram, espontaneamente, a criação de uma publicação impressa, ao serem questionados sugeriram, melhores veículos para os funcionários receberem informações.

5.3.3 Avaliação e Proposta de Solução para a Comunicação Interna do BB

Com base nas informações levantadas, a Divisão de Comunicação Interna, da Gerências de Comunicação, da Unidade Estratégia, Marketing e Comunicação, identificou os seguintes problemas em relação às mídias internas do banco do Brasil:

- Baixa segmentação na emissão;
- Abordagem superficial dos temas;
- Problemas no acesso à informação; e
- Necessidade do emissor e do receptor atendidas parcialmente.

Foram propostas os seguintes objetivos para a Comunicação Interna do BB:

- Informar, conscientizar e envolver os funcionários quanto ao posicionamento e ao discurso da Empresa, suas estratégias e planos de ação;
- Incrementar o uso da comunicação como instrumento para obter integração e confiança dos funcionários, sob a premissa do respeito aos valores éticos e humanos; e
- Munir os funcionários de informações consistentes sobre a Empresa, seus produtos e serviços, de forma a auxiliar a realização de negócios.

As premissas estabelecidas foram:

- Comprometimento com os objetivos estratégicos da Organização; e
- Transparência na produção do discurso e no relacionamento com os públicos internos.

As propostas incluíam:

- Integrar os veículos de comunicação interna, tornando-os complementares;
- Aumentar o nível de segmentação das mídias; e
- Racionalizar o uso das mídias internas.

Assim, entre outras iniciativas, foram propostos o aprimoramento da Agência de Notícias, da TV Banco do Brasil e do LIC e a criação de novas mídias: Intranet, Boletim Executivo e revista BB.com.você. Essas ações fizeram parte do Plano de Comunicação Interna da então Unidade Estratégia, marketing e Comunicação, aprovado pela Diretoria do BB, em 2000, e significavam ampla reestruturação da comunicação interna da empresa.

5.4 A BB.COM.VOCÊ NO CONJUNTO DE MÍDIAS INTERNAS: COMPLEMENTARIDADE

Antes de se criar uma publicação, é preciso fazer algumas perguntas: por que criar um veículo? Quando? Para quem? Que características deve ter a publicação? Foi a partir de questionamento assim que o Banco do Brasil criou a revista BB.com.você.

O Banco do Brasil sempre trabalhou com publicações impressas para atender às necessidades de comunicação com seus colaboradores – há registro de publicação datada de 1931. A primeira revista, a Revista Desed, foi criada em 1966. O veículo trimestral, direcionado aos funcionários do BB, deixou de circular em 1980.

De lá pra cá, ocorreram algumas tentativas de se criar uma nova revista para os funcionários. Em 1998, nova proposta, que acabou não vingando. Em 1999, a divisão de comunicação Interna, da então Unidade Estratégia, marketing e Comunicação, após diagnóstico realizado naquele ano, decidiu em um novo projeto de revista interna.

O lançamento da revista BB.com.você ocorreu em 29 de abril de 2000, em Cuiabá (MT). A escolha teve, basicamente, dois objetivos: sair do eixo Rio-Brasília-São Paulo –onde ocorre a maioria dos eventos da empresa – e reunir número significativo de funcionários do BB, chamando a atenção para a publicação. A cerimônia de lançamento fez parte da programação da Jenabb 2000 – Jornada Esportiva Nacional das Associações Atléticas Banco do Brasil (AABB). Lá, estavam reunidas 1,5 mil pessoas, entre funcionários do BB de todo o País (inclusive diretores, superintendentes executivos e superintendentes estaduais), familiares e convidados, para os quais foram distribuídos exemplares da Revista. O lançamento foi anunciado, também, nos demais veículos de comunicação interna da Empresa.

A triagem das duas primeiras edições da bb.com.você foi de 125 mil

exemplares, e incluía todos os funcionários da ativa e também todos os aposentados do Banco do Brasil. A estratégia de lançamento previa que as duas primeiras edições fossem distribuídas para todos os funcionários do BB, ativa (na época, 73 mil) e aposentados (na época, 47 mil). A partir da terceira edição, seria enviada para todos os funcionários da ativa e somente para os aposentados que solicitaram o seu recebimento (assinatura gratuita, por meio de solicitação via BB Responde).

A bb.com.você estabeleceu uma nova forma de diálogo entre o Banco do Brasil e seus funcionários. Esse novo canal de comunicação interna nasceu com a perspectiva de ser uma publicação inovadora : na visão do BB, era preciso oferecer aos funcionários muito mais do que uma revista de comunicação interna que os mantivesse informados. A exigência ia muito além, e, por isso, foi criado veículo com a missão de ocupar lugar privilegiado no mundo particular dos funcionários BB.

A idéia era contribuir para a qualificação dos profissionais no atendimento ao cliente e na geração de novos e melhores negócios, além de valorizar e resgatar a auto-estima dos profissionais da Empresa.

A revista possibilitou tratar de maneira diferenciada a informação, além de ser o veículo ideal para motivar e envolver os funcionários, integrando-os aos objetivos da organização. Agora, era possível abordar, de forma aprofundada, assuntos em pauta nas discussões da Empresa e de seus funcionários, preenchendo lacunas deixadas pelas demais mídias. A criação da bb.com.você, além da própria Estratégia Corporativa da Empresa (2000-2002), levou em conta os objetivos definidos no plano de Comunicação Interna para o ano 2000.

A proposta da Revista era tratar de assuntos ligados direta ou indiretamente à vida profissional dos funcionários do Banco do Brasil por meio de uma pauta variada: matérias voltadas para negócios, estratégias e diretrizes da empresa, experiências bem-sucedidas, ponto de vista do funcionário, concorrência e mercado, funcionários que se destacam dentro e fora da Empresa e desenvolvimento profissional.

6 REVISTA BB.COM.VOCÊ

6.1 OBJETIVOS

De uma maneira geral, a proposta da revista bb.com.você é divulgar informações que contribuam para a qualificação e a motivação dos funcionários e detalhar assuntos que estejam em pauta nas discussões da Empresa e de seus funcionários, com ênfase na geração de negócios. Comprometer os funcionários com os objetivos e estratégias da Organização; disseminar estratégias, conceitos, valores e princípios da Empresa; e fornecer subsídios ao funcionário para o desenvolvimento de sua carreira e para o exercício de suas funções são os objetivos específicos.

A bb.com.você veio atender aos anseios dos funcionários da Empresa, que desejavam a criação de uma revista impressa, e do Banco do Brasil, que desejava incrementar seu relacionamento com o público interno. Além disso, havia a necessidade de ampliar o leque de mídias do BB. A Revista seria o espaço ideal para tratamento diferenciado da informação, preenchendo lacunas não atendidas pelas demais mídias.

6.2 PRESSUPOSTOS

No projeto de criação da bb.com.você, foram estabelecidos os seguintes pressupostos: informação como ferramenta de trabalho, apoiando as estratégias da Empresa e a condução dos projetos institucionais; aprofundamento dos temas; complementaridade em relação aos veículos de comunicação interna da Empresa; motivação e envolvimento dos funcionários; e portabilidade.

6.3 CARACTERÍSTICAS

6.3.1 Ficha Técnica

- Tiragem das duas primeiras edições: 125 mil exemplares (todos os funcionários da ativa e todos os aposentados do BB);
- Tiragem atual 100 mil exemplares (95 mil funcionários da ativa, inclusive no exterior, e 5 mil aposentados que solicitaram a assinatura gratuita);

- Público-alvo principal: funcionários da ativa;
- Públicos secundários: aposentados e familiares de funcionários da ativa e de aposentados;
- Periodicidade: Bimestral;
- Formato/ 40 páginas (miolo mais capas) -23x28cm;
- Acabamento: corte reto/dobra canoa – dois grampos;
- Cores: 4x4;
- Papel: Couchê Reflex Matte – L2 95g para miolo e L2 150g para capa;
- Acondicionamento: saco plástico transparente lacrado;
- Distribuição: entrega, via correios, na residência dos funcionários;
- Custos: investimento do BB e busca de parcerias para que a revista se torne auto-sustentável (percentual dos custos deve ser coberto por patrocinadores).

6.3.2 Projeto Gráfico

O nome bb.com.você foi criado com o objetivo de associar a Publicação à Internet, por ser um meio de comunicação dinâmico e atual, e de explicitar a proximidade da empresa com seus funcionários. A opção por não utilizar nenhuma palavra como revista, boletim ou *newsletter* visa destacar o compromisso com a informação e com o dinamismo e não com formatos pré-estabelecidos.

A escolha por um tamanho fora do convencional 23x28 centímetros, pouco utilizado em publicações nacionais, leva em conta três aspectos: inovação; maior aproveitamento de espaço, tornando a leitura mais agradável e permitindo uma área de informação suficiente, sem incremento no custo de produção; e fácil manuseio.

Inicialmente, a utilização de cores fortes visava causar maior impacto para atrair a atenção do leitor e para tornar a publicação mais informal e alegre. A ideia era acabar com o mito de que um veículo de comunicação interna tem de ser formal, sisudo ou frio. Gradualmente, a paleta de cores começou a ser diversificada, utilizando combinação de cores fortes com tons mais suaves, para trazer mais leveza, tornar a leitura mais agradável e criar diferenciação de informação, além de trazer a sensação de novidade para o leitor.

Uso de fios coloridos serve para destacar áreas dentro das páginas, oferecendo

uma leitura segmentada e, ao mesmo tempo, conferindo estética contemporânea, que lembra a *Web*. Já o uso de botões para retrancas/seções: torna mais clara a mudança de assunto. A repetição ao longo de varias edições cria o habito de o leitor procurar determinadas seções ou mesmo procurar uma seção nova.

A *bb.com.você* utiliza três famílias tipográficas distintas: Imago, Officina e Myriad. Considerando as variações existentes dentro de cada uma dessas famílias, há 20 possibilidades diferenciadas de uso, resultando em uma maior riqueza visual para a Publicação. Isso se reflete na possibilidade de maior diferenciação e hierarquização dos diversos níveis de texto: seções, títulos, *leads*, legendas e janelas ficam mais destacados, facilitando a leitura.

A segmentação da informação, por meio do uso de matérias coordenadas, infográficos e boxes, oferece níveis de leitura diferenciados, fazendo com que o leitor privilegie a leitura da informação que mais lhe interessa na matéria.

Na escolha de imagens, busca-se o ineditismo a utilização de fotos produzidas especialmente para a *bb.com.você*. Procura-se dar preferência para fotos de funcionários, como forma de valorização e reconhecimento. A opção leva em conta, também, o fato de os funcionários se reconhecem nos colegas (empatia via projeto gráfico). Sempre que possível, as pessoas são retratadas em situação que acrescentem informações, contextualizando o fotografado. Evita-se o *portrait* clássico, duro e formal. Mesmo quando utilizadas fotos de bancos de imagens, busca-se transformar a imagem por meio de montagens, modificação das cores etc. fotos e ilustrações devem destacar o lado humano em vez de equipamentos e instalações da Empresa.

6.3.3 Projeto Editorial

A base do projeto editorial é o alinhamento com os documentos estratégicos da Empresa, com as prioridades da Diretoria Executiva e com as demais iniciativas de marketing e comunicação do Banco do Brasil, dentro do conceito de comunicação integrada, entendida como a soma de todas as iniciativas de comunicação – administrativa, institucional e mercadológica – de uma empresa conduzidas de forma harmônica.

O seu conteúdo deve se sustentar nos quatro pilares da comunicação empresarial: informação, orientação, formação e mobilização, e deve ter como foco

principal os funcionários do nível operacional/básico, que constituem 89,15% dos quadros do Banco do Brasil.

Podemos entender que dos objetivos estabelecidos no projeto de criação da revista *bb.com.você*, o foco principal é a geração de negócios para a Empresa: partindo da idéia de que se está disputando o tempo dos leitores com revistas tradicionais, como a *Veja*, *Época*, e *IstoÉ* e *Exame*, além de jornais e uma infinidade de sites, a Revista deve oferecer conteúdo mais voltado para o dia-a-dia profissional dos funcionários do BB, informações que não sejam encontradas em outras publicações. As matérias devem, principalmente, ajudar o leitor a exercer suas funções na Empresa.

A Revista deve oferecer permanentemente em conteúdo editorial de excelência e, para isso, precisa investir em pesquisa e divulgar informações amplas e contextualizadas, com dados sobre o Banco do Brasil e a concorrência, além de opiniões de especialistas (consultores do mercado e acadêmicos), de executivos de outras empresas, de clientes, de fornecedores, de funcionários aposentados e dos diversos níveis hierárquicos da Empresa – presidente, vice-presidentes, diretores, superintendentes, gerentes, caixas executivos e postos (escriturários). A idéia é procurar apresentar determinado tema como um todo, situado-o no cenário brasileiro, no universo BB e, quando necessário, no contexto mundial.

Dentro da proposta de valorizar e reconhecer os profissionais do Banco do Brasil, a *bb.com.você* divulgar histórias de funcionários que se destacam dentro e fora da Empresa. E, para ampliar o índice de utilidade da Revista, apresenta dicas para o melhor cumprimento das tarefas pelos funcionários.

Na definição de pautas, busca-se levar em conta critérios de importância, utilidade e apelo (curiosidade) para o leitor. A Revista deve abordar estratégias e realizações do BB, orientações para a realização de negócios, experiências bem-sucedidas, produtos e serviços, tecnologia, atuação da concorrência, mercado, funcionários de destaque dentro e fora da Empresa, ponto de vista do funcionário, desenvolvimento profissional, gestão de pessoas e pesquisas. A Revista busca abordar, também, temas de interesse dos funcionários aposentados, além de retratá-las na *bb.com.você*, com o propósito de reaproximar esse público estratégico da Empresa.

O discurso deve estar voltado para motivar e envolver o funcionário do Banco do Brasil. E a linguagem deve ser clara, leve e objetiva, sem rebuscamentos, chavões, tecnicismos e autopromoção.

6.3.4 Auto-Sustentação

O projeto de criação da bb.com.você prevê a busca de parceiros, para que a Revista se torne auto-sustentável. Esse conceito, na época de criação da Revista, era inédito em publicação de comunicação interna. Assim, um percentual dos custos deve ser coberto por patrocinadores, por meio de ofertas de espaço publicitário a empresas parceiras do Banco do Brasil. Desde o primeiro número, a Revista conta com anunciantes. A idéia é que publicação não tenha mais do que 30% de suas páginas utilizadas por publicidade.

7 PESQUISA QUANTITATIVA

7.1 PESQUISA DE CAMPO

7.1.1 Considerações Iniciais

Qualquer veículo de comunicação precisa passar por avaliações com relativa freqüência, a fim de se avaliar seu fôlego em relação ao público-alvo, e, se necessário, implementar medidas, para que de fato, sua existência faça sentido para emissor e receptor. especialmente nos caso de uma publicação empresarial, é preciso fazer perguntas como: A publicação é lida? Satisfaz as necessidades e expectativas de seu público-alvo? Está alcançando os resultados esperados pela empresa? O conteúdo, o leiaute e a periodicidade estão adequados? Afinal, em qualquer empresa, é preciso medir a eficiência e a eficácia das iniciativas de comunicação.

A pesquisa cujos resultados serão apresentados, a seguir, partiu desse princípio e tentou apresentar dados para subsidiar a realização de ajustes na Publicação, que já esta em sua 62ª edição e mesmo tento passado por varias modificações ainda está longe do ideal esperado por seus leitores, mostrando necessidades de ajustes que só poderão ser efetuados a partir do momento em que são conhecidas, profundamente, as necessidades e as expectativas dos leitores.

Ao apontar tendências da percepção dos funcionários em relação a bb.com.você, o estudo qualitativo realizado pelo autor deste trabalho permitiu compreender melhor a relação dos leitores com a Publicação, oferecendo mais segurança para propor ajustes no caminho que está trilhado.

7.1.2 Especificações Técnicas

7.1.2.1 Objetivo do Estudo

- Avaliar a comunicação interna do banco do Brasil, mas especificamente a bb.com.você sob o ponto de vista do leitor, identificando pontos positivos e negativos da Publicação

7.1.2.2 Metodologia e Técnica

Foi utilizada a metodologia quantitativa, com técnica de entrevistas, com 10 perguntas, em sua maioria, de múltipla escolha, para que, em cada entrevista, fosse possível extrair o máximo da percepção do leitor sobre o veículo objeto de estudo, trabalhando com impressões e expectativas dos leitores. Apesar de não ter representatividade, em função do tamanho da amostra, algumas questões foram quantificadas, para uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa.

A entrevista foi elaborada a partir dos documentos do Banco do Brasil sobre comunicação interna e sobre a bb.com.você e com base em pesquisas já realizadas pela Empresa. Após ajustes, promovidos em função da avaliação da orientadora deste estudo, o modelo final (anexo 1) foi, então, aplicado.

7.2 AMOSTRA

A pesquisa foi realizada exclusivamente com profissionais do BB da ativa. Foi aplicado em 25 funcionários da Empresa de níveis hierárquicos diferentes, sendo 19 homens e 6 mulheres, uma vez que o Banco do Brasil possui apenas 35 % de mulheres em seus quadros do BB. O número de profissionais ouvidos em cada nível hierárquico – 8 postos efetivos, 2 caixas executivos . 5 gerentes de relacionamento expediente, 3 assistente de negócios, 4 gerente de contas, todos os nível operacional, e 3 gerentes de agência, do nível gerencial¹.

Foram ouvidos funcionários da Paraíba, e de Pernambuco, com tempo de Casa variando entre cinco meses e 28 anos. As entrevistas forma realizadas, entre 20 de Janeiro e 30 de Maio de2010.

7.2.1 Eixos da Investigação

- Grau de relacionamento com a bb.com.você;
- Linguagem;

¹ Não foram ouvidos funcionários aposentados, pois representam apenas 6% dos leitores da bb.com.você.

- Participação dos funcionários²;
- Importância;
- Conteúdo;
- Eficiência;

Além disso, o número de funcionários deveria ser proporcional ao percentual de funcionários encontrado na Empresa em relação a nível hierárquico, área de atuação e sexo.

7.2.2 Resultados

a) Grau de relacionamento

80% dos funcionários entrevistados afirmaram não ler a revista como muita frequência, contra apenas 16% informaram ler sempre, e 4% que nunca leram.

A falta de tempo, aliás, foi um dos motivos citados pelos funcionários que não lêem frequentemente a Publicação. A grande maioria dos funcionários “as vezes” lê a bb.com.você, ou seja, não lê todas as edições

b) Linguagem

Para a grande maioria dos funcionários 96%, a linguagem é simples, clara e de fácil entendimento. Contra apenas 4% que acham a linguagem de difícil entendimento.

c) Participação dos funcionários

Perguntados sobre como viam a participação dos funcionários na comunicação interna do banco e conseqüentemente na produção da revista. 54% dos entrevistados classificam como boa ou ótima a participação dos funcionários na comunicação interna da instituição, enquanto 46% acham a participação regular ou ruim. Quando perguntados sobre sua visão a política de comunicação do banco permitia a participação dos funcionários no processo de produção da revista, 60% responderam que sim enquanto 40% que achavam que não.

² Mais de 75% dos funcionários do Banco do Brasil atuam na rede de atendimento.

d) Importância

Apenas 40% dos entrevistados consideram a revista importante para o cotidiano dos funcionários e da instituição. Enquanto impressionantes 60% a consideram de pouca ou nenhuma importância.

e) Conteúdo

A pesquisa aponta um índice regular de interesse dos funcionários em relação aos assuntos tratados na revista *bb.com.você*, 60% estão satisfeitos com o conteúdo da revista. Mas preocupantes 40% demonstraram insatisfação com o conteúdo veiculado na publicação.

f) Eficiência

No que diz respeito a eficiência da revista como veículo de comunicação interna, 72% consideram a revista eficiente, 24% pouco eficiente e 4% ineficiente, ou seja para 28% dos entrevistados a revista deixa a desejar no quesito eficiência de comunicação.

7.2.3 Conclusões

O interesse ou não por uma publicação é resultado de um conjunto de fatores – pauta, conteúdo, linguagem, fotos, ilustrações, diagramação, periodicidade - que apresentam grau de relevância variável, em função do leitor, do tema abordado ou do momento de circulação da publicação. De uma maneira geral, a avaliação que os funcionários fazem dos diversos atributos da revista *bb.com.você* é positiva, mas ainda existe um grau de insatisfação bastante significativo quanto ao conteúdo e a importância da publicação.

A maioria dos entrevistados reconhecem a *bb.com.você* como fonte de informação que complementa os demais veículos, procurando lê-la freqüentemente, apesar de muitos não lerem com freqüência devido segundo eles a falta de tempo, pelo fato de nem todas as matérias interessarem aos leitores, principalmente as que não têm relação direta com o dia a dia deles, e pela abordagem muito técnica de determinados assuntos, dificultando o entendimento das matérias e desestimulando o leitor.

As opiniões dos entrevistados refletem uma tendência de pouco interesse dos funcionários pelos assuntos tratados na Revista de uma maneira geral, 60% acham que os assuntos veiculados na revista tem pouca ou nenhuma importância para o seu cotidiano. Mas há um fato que deve ser levado em conta: quando perguntados sobre a satisfação com o conteúdo da Revista 60% se mostraram satisfeitos ou muito satisfeitos. Ou seja, a avaliação geral sobre esse item é positiva, mas as respostas dos leitores mostra que os temas e as abordagens merecem ser reavaliados.

Há quem veja a Revista como “a voz do patrão”, já que ela traria temas voltados, principalmente, para os interesses do BB, não necessariamente coincidentes com os anseios e necessidades dos funcionários.

Os temas – quaisquer que sejam eles – devem ter tratamento mais abrangente, extrapolando o ambiente empresarial, e ser abordados de forma a se relacionarem com o cotidiano vivido pelos funcionários. É preciso que o funcionário perceba qual é a relação do assunto com o seu dia a dia.

Ao relatar problemas com o conteúdo da publicação, as respostas da maior parte dos entrevistados deixa claro que o grau de satisfação ainda está abaixo do desejado, apesar dos visíveis esforços por parte dos produtores para publicarem matérias do interesse dos leitores e que tenham a ver com seu cotidiano, trazendo até mesmo capas com funcionário e parentes.

A questão central parece ser: em que medida é possível promover alterações no conteúdo da bb.com.você, para aproximá-la ainda mais dos seus leitores, sem ferir o projeto original da Revista?

A maior aceitação do leitor se refere a linguagem da Revista, apesar de algumas ressalvas. Pode-se concluir que a linguagem empregada na bb.com.você atende às expectativas dos funcionários, e é de fácil entendimento na maioria dos casos, No entanto, é conveniente avaliar a possibilidade de promover modificações na publicação, a fim de transmitir aos funcionários um conteúdo mais próximo do seu entendimento.

Da mesma forma, é preciso estar sempre avaliando a necessidade de aprofundar mais determinados temas, e função do público-alvo principal da publicação – os funcionários da rede de agências, especialmente os de nível operacional – da abordagem do assunto em outras publicações da empresa, do nível de interesse do leitor (até que ponto o afeta) e das necessidades da empresa.

8 PROPOSTAS DE AJUSTES NA BB.COM.VOCÊ

A bb.com.você já está em sua 62ª edição, e, ao longo desses anos, tem buscando cumprir as propostas estabelecidas no projeto de criação da publicação. No entanto, devido ao tempo de existência da Revista, julgou-se conveniente complementar os estudos já realizados.

O conhecimento teórico adquirido ao longo deste trabalho e no curso de comunicação social, a análise de diversos documentos da Empresa e de pesquisas já realizadas no âmbito da comunicação Interna, a observação participante e a aplicação de pesquisa quantitativa com os leitores da Revista permitem sugerir algumas ações para aprimorar a bb.com.você

8.1 AVALIAÇÃO PERMANENTE DA PUBLICAÇÃO

A pauta da bb.com.você está intimamente ligada aos documentos estratégicos da Empresa (Estratégia Corporativa, Plano Diretor e Planos de Mercado), às prioridades da Diretoria Executiva e às necessidades de comunicação da Empresa identificadas pela própria área de Comunicação Interna.

Mas isso não é suficiente. É preciso está constantemente monitorado os anseios dos funcionários do BB, a fim de garantir que os objetivos da Organização em relação à revista sejam efetivamente alcançados. Afinal, se a Revista é feita para eles, nada mais natural do que ouvi-los. Para isso, sugere-se a aplicação anual de pesquisa com os leitores da bb.com.você., a idéia é, a cada seis edições, encantar na Publicação um questionário que permita analisar diversos aspectos da Revista: grau de relacionamento do leitor com a Publicação, satisfação geral, seções mais ou menos atrativas, nível de interesse em relação aos temas abordados, enfoque, linguagem leiaute, periodicidade, veiculação de anúncios e informes publicitários, leitura compartilhada etc. Pode-se pedir sugestões dos leitores para aprimorar a Revista. O questionário deve ser curto talvez uma página, para não desestimular o funcionário. A remessa pode ser feita à área de Comunicação Interna por meio de malote. Ou ainda existir a possibilidade de disponibilizar tal questionário no blog da revista na internet do Banco.

Por fim também é importante, a cada dois anos, realizar uma pesquisa mais abrangente, analisando não somente a Revista, mais todas as iniciativas de Comunicação Interna da empresa.

Pode parecer excesso, mas medir o retorno das iniciativas de Comunicação é a única forma de descobrir se o investimento foi correto ou não, e corrigir eventuais distorções nas ações.

Além de ofender subsídios para eventuais correções de rumo, essas iniciativas contribuem para a satisfação dos funcionários, que se sentem parte do processo de construção da comunicação da Empresa e transmitem a idéia de valorização dos funcionários e de atuação democrática da Empresa

8.2 PARCERIAS

Realizar reuniões freqüentes entra a Área de comunicação e as diversas diretorias e unidades da Empresa (comitê e profissionais que atuam em iniciativas de comunicação nas áreas) com os seguintes propósitos:

- Levantar, com apropriada antecedência, pautas para a revista;
- Sensibilizá-los para a necessidades de equilibrar as demandas das mais diversas áreas da Empresa com as necessidades de informações dos leitores, especialmente os funcionários do nível operacional/básico, que contribuem 89,15% dos quadros do Branco (foco no leitor);
- Sensibilizá-los quanto ao atendimento tempestivo das demandas dos repórteres; e
- Sensibilizá-los quanto ao cumprimento de prazos para a aprovação das matérias.

A medida contribuirá não só para melhorar a qualidade do conteúdo oferecido pela revista, mas, também, para a manutenção da periodicidade da bb.com.você, hoje um problema ainda não superado.

8.3 CONTEÚDO

- Envolver o maior número de funcionários da Divisão de Comunicação Interna na elaboração da pauta da Revista;
- Estimular uma maior participação dos profissionais que atuam em iniciativas de comunicação interna nas diversas áreas da empresa,

inclusive como consultores informais, convidando-os a avaliar o resultado de cada edição da bb.com.você;

- Envolver mais os leitores e os profissionais dos Núcleos de Comunicação das Superintendências Comerciais e Estaduais - responsáveis pela condução das ações regionais e locais de marketing e comunicação - na elaboração da pauta da Revista;
- Evolver os funcionários na produção da Revista, sugerindo pautas escrevendo crônicas e etc.;
- Enviar uma espécie de brinde aos funcionários com as melhores sugestões ou que tiverem seus textos publicados como forma de estimular participação dos mesmos;
- Quando da elaboração da pauta, atentar ainda mais para os critérios de importância, utilidades e apelo para o leitor. Parece simples, mais não é. No dia-a-dia, não é fácil lidar com a pressão das áreas pelo “emplacamento” de determinadas pautas, não só na Revista, mas em todas as mídias internas. Aliás, isso acontece em qualquer empresa. Em função de a Revista ser hoje o melhor veículo de comunicação do Banco do Brasil para o aprofundamento de temas e de estar consolidado na Empresa;
- Equilibrar pautas institucionais e as que interessam diretamente aos funcionários, sob o ponto de vista pessoal e profissional;
- Para que a Revista possa ser efetivamente um instrumento para o alcance dos objetivos da Empresa, é preciso, por um lado, garantir que seu conteúdo guarde coerência com os rumos indicados nos documentos estratégicos da Organização e, por outro, que esteja de acordo com as necessidades dos funcionários. Um sem o outro é estéril. Porém, equilibrar tais necessidades não é tarefa simples, e irá depender muito da capacidade da Área de Comunicação de identificar, permanentemente, o ponto de equilíbrio entre emissor e receptor e de conseguir preservar, a cada edição, as pautas mais votadas para os interesses dos funcionários;
- Outro ponto fundamental é a busca pela novidade: qualquer publicação deve zelar a cada edição, pela veiculação de pautas novas, instigantes. Em se tratando de publicação bimestral, tal preocupação é ainda mais

importante, na verdade, crucial para manter o interesse do leitor;

- Tratar os assuntos com mais realismo e abordar mais os anseios e as necessidades dos funcionários e os desafios e dificuldades enfrentadas pela Empresa;
- Qualquer que seja o tema, aproximá-lo da realidade, do dia-a-dia dos funcionários. Onde é que eu me encaixo? O que isso tem a ver comigo?;
- Para ampliar a utilidade da Revista para os leitores, evitar discorrer sobre os benefícios desse ou daquele produto, serviço ou aplicativo. Em vez disso, apresentar dicas práticas para o melhor cumprimento das tarefas e abordar os temas de modo a contribuir para o leitor exercer suas funções na empresa, o que terá impacto positivo na geração de negócios para o BB;
- Acompanhar mais de perto a pauta dos veículos de comunicação interna e os de cunho formativo, como o fascículo Profissionalização, a fim de evitar a repetição de conteúdos, trabalhando de forma complementar e encontrando novos ângulos para abordar os assuntos. Talvez alguns temas devam ser tratados exclusivamente na Agência de Notícias ou no Boletim Executivo, por exemplo, respeitar as especificidades de cada veículo;
- Priorizar as necessidades de informações dos funcionários do nível operacional; e
- Buscar seduzir o leitor no editorial, na capa, no índice, nos títulos, nos subtítulos e nos olhos, adequados a linguagem a esse objetivo.

De uma maneira geral, investir mais uma pesquisa, a fim de oferecer aos funcionários informações mais amplas e contextualizadas. Em todas as matérias abordar informações que extrapolem o universo do Banco do Brasil (concorrência, opiniões de especialistas – consultores do mercado e acadêmicos –, executivos de outras empresas, clientes, fornecedores e funcionários aposentados). Quando necessário, situar o tema no cenário brasileiro e no contexto mundial. Esse conjunto de medidas irá contribuir para diferenciar a Revista dos demais veículos de comunicação interna da Empresa:

- O discurso deve estar voltado para motivar e envolver o funcionário do BB.

E por que não pegar o leitor pela emoção, pelo coração? Eloi Zanetti, em artigo intitulado “Definir um Conceito de Marketing e Comunicação”, publicado no site Aberje, diz que “*a boa comunicação quase sempre percorre o caminho do coração*”;

- Abordar com maior frequência temas polêmicos, que estejam no cento das discussões da empresa e de seus funcionários. A Revista tem abordado temas do gênero, mas não com tanta profundidade e Constancia. É preciso intensificar as negociações com as diversas áreas da Empresa no sentido de fazê-las compreender a importância que a democratização da informação e a transparência têm para a satisfação dos profissionais com impacto direto no Clima Organizacional, na relação dos funcionários com a Empresa e, conseqüentemente, nos negócios do BB. É fundamental que a Empresa seja a principal fonte de informação para seus informados por outras fontes, sem que o Banco o tenha informado a respeito;
- As pessoas já não querem saber apenas o que devem fazer, mas, também, querem saber o ‘por que’. É preciso ter isso em mente quando da definição do enfoque das matérias;
- Levando-se em conta o Plano Diretor e os Planos de Mercado de 2003, além dos resultados da pesquisa quantitativa realizada com os leitores da bb.com.você neste trabalho, seria conveniente buscar tratar, com freqüente, os seguintes assuntos: estratégias e realizações do BB, eficiência operacional, uso racional de recursos, iniciativas para geração de receitas, controle de exposição a risco, comércio exterior, satisfação e fidelização de clientes, permanência do BB como o banco mais lembrado no Brasil, atuação da Empresa em políticas públicas, fortalecimento da atuação como empresa socialmente responsável, desenvolvimento de serviços com tecnologia avançada e em canais não-tradicionais e o fortalecimento do vínculo entre o Banco e seus funcionários, Clima e Comprometimento Organizacional, processo disciplinares, Gestão de Desempenho Profissional, planos de cargos e salários, Acordo Coletivo, Programa Ascensão Profissional, investimentos em capacitação e incentivo ao auto-desenvolvimento dos funcionários, Programa de Reconhecimento, processo de recrutamento e seleção, valorização do trabalho eficiente e inovador, benefícios oferecidos pela empresa, ética,

valores, crenças e cultura organizacional, orientações para a realização de negócios, experiências bem-sucedidas, novidades produtos e serviços, atuação da concorrência, mercado e funcionários de destaque dentro e fora da empresa;

- Incluir passatempos: muita gente abre uma revista para ler charges, histórias em quadrinhos, fofocas ou mesmo horóscopo. Essas seções servem como isca para atrair o leitor, que acaba lendo outras reportagens.

8.4 LINGUAGEM

- Dar destaque deve ser clara, leve e objetiva, sem rebuscamentos, chavões, tecnicismos e autopromoção;
- Quando da elaboração da pauta, identificar temas que, pela sua própria natureza, tendam a sofrer um tratamento mais técnico, e orientar os repórteres para que o tema seja apresentado de forma acessível, leve e agradável;
- Buscar aberturas envolventes, mais criativas. Tem de exercer um poder de atração sobre o leitor. Procurar varias as aberturas, usando recurso como: descrição, declaração-citação. Realçar a imaginação do leitor, história pessoal ao fazer trocadilhos. O importante é despertar o interesse do leitor. Ser simples, porém com bom-humor, elegância e criatividade.

8.5 LEIAUTE

A estética é fundamental para manter o interesse dos leitores por uma publicação. É com os funcionários do Banco do Brasil, não é diferente. Isso pode ser constatado, por exemplo, na pesquisa realizada pelo Indicador Pesquisas de Mercado, em maio de 2000, para o banco do Brasil. Questionados sobre a comunicação ideal numa empresa, os funcionários do BB citados, entre outras questões, a necessidade de um visual agradável, atraente, do uso de um formato que servisse de chamariz, como agente mobilizador e motivacional. Sugeriram que a tipografia e o leiaute fossem desenvolvidos de forma a conferir leveza, facilidade e funcionalidade.

Algumas sugestões para o leiaute da bb.com.você:

- Levando-se em conta o tempo de existência da bb.com.você, seria importante desenvolver um novo projeto gráfico para a publicação, para transmitir ao leitor a idéia de novidade. A diagramação deve ser mais ousada, transmitindo a idéia de inovação, de modernização. Pode-se usar mais recursos que remetem ao ambiente Web, coerente não só com a estratégia da Empresa de se apresentar para os seus diversos públicos como empresa moderna, mas também, com o perfil dos novos funcionários que estão entrando na Empresa;
- Enquanto o leiaute não é reformulado, usar mais boxe, quadros, gráficos, elementos que tornem as páginas mais leves e dinâmicas e, ao mesmo tempo, respeitem os diversos níveis de leitura que podemos encontrar em uma Empresa com tamanha diversidade. Voltar a utilizar os fios;
- Diversos níveis de leitura fazem com que os olhos, as chamadas, as legendas, as fotos e não apenas o bloco de texto seja informativo. Por isso, não podem ser fracos ou elaborados burocraticamente;
- Os boxes também evitam grandes massas de texto, permitindo criar matérias dentro de matérias;
- Usar mapas e historias em quadrinhos pode ser mais eficiente do que uma massa de texto explicativo. Às vezes é melhor escrever, às vezes, mostrar.

8.6 VALORIZAÇÃO DOS LEITORES

- Monitorar, com mais cuidado, edição por edição, a participação das diretorias e unidades da Direção Geral (DG) e, ainda, a participação das superintendências e das agências, evitando o excesso de fontes /entrevistados no eixo RJ-DF-SP. A medida é importante porque muitas fontes das matérias são da Direção Geral, que se concentra, principalmente, no Distrito Federal. Buscar equilíbrio, também, na presença de homens e mulheres, de funcionários de cargos distintos e das mais diversas localidades (foco da diversidade). A medida permite contemplar de maneira equilibrada as demandas das diversas áreas da Empresa e contribui para que todos os funcionários se sintam representados na Revista;

- Dentro da proposta de valorização, reconhecer e resgatar a auto-estima dos profissionais do Banco do Brasil, divulgar mais histórias de funcionários que se destacam dentro e fora da Empresa, explorando melhor as seções Notas, Pessoas e Crônicas;
- Criar condições e estimular a participação dos funcionários na publicação é fundamental para a efetividade da comunicação. Seja ouvindo-os em cada matéria, seja realizando concursos, seja publicando suas cartas;
- Criar promoções para os funcionários envolvendo a Revista: a realização de concurso por meio da publicação também é uma forma de valorizar o funcionário e de aumentar o interesse pela bb.com.você. Poderiam ser oferecidos prêmios como livros, cursos e viagens. Levando-se em conta que o curto de incentivos do gênero é fator de alta reverência, pode-se realizar em três ocasiões por ano: no aniversário do banco do Brasil, no aniversário da Revista e no dia do bancário;
- Criar promoções para os funcionários envolvendo a Revista: a realização de concurso por meio da publicação também é uma forma de valorizar o funcionário e de aumentar o interesse pela bb.com.você. Poderiam ser oferecidos prêmios como livros, cursos e viagens. Levando-se em conta que o curto de incentivos do gênero é fator de alta reverência, pode-se realizar em três ocasiões por ano: no aniversário do banco do Brasil, no aniversário da Revista e no dia do bancário.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reformar e qualificar os relacionamentos com seus diversos públicos estratégicos é questão de sobrevivência para as empresas no mundo de hoje. De uma maneira geral, as grandes corporações têm demonstrando saber disso, buscando imprimir um viés cada vez mais estratégico á sua comunicação, o que não é fácil. Aliás, nada é muito fácil nessa área.

O que talvez algumas empresas não saibam muito bem é como conduzir o fluxo de comunicação – iniciativas ligadas á empresa, á comunicação externa, á interna, á marca, á publicidade e á propaganda, ao patrocínio, ás relações públicas e ás ações de promoção de vendas – de forma eficiente e eficaz, contribuindo, de fato, para o alcance dos objetivos estratégicos da corporação.

A proximidade da comunicação com as estratégias das empresas tem contribuindo para substituir a antiga visão instrumental da comunicação por uma contratada nos negócios e nos públicos estratégicos. A comunicação corporativa é fundamental para a uma eficiente administração das relações entre a organização e esses diversos públicos, entre eles, os colaboradores das empresas.

A comunicação interna, hoje, extrapola o âmbito da informação, atuando na formação, na integração e na motivação dos funcionários, fatores essenciais para o sucesso nos negócios. Assim, as iniciativas em comunicação interna devem atuar, com a mesma força e empenho, em todas essas esferas. Afinal, não há empresa de sucesso que não tenha profissionais capacitados, treinados, bem-informados e afinados com os anseios e expectativas dos clientes.

A comunicação com os funcionários, formal ou informal, tem de ser realizada de forma contínua, transparente e tempestiva. Tudo isso se traduz em credibilidade, algo essencial para uma comunicação corporativa bem-sucedida, que de fato, crie valores mensuráveis para a organização. E credibilidade significa aproximar o que se diz do que se faz.

A comunicação interna também deve buscar equilibrar as necessidades da empresa com os anseios e expectativas de seus colaboradores. Caso contrário, não alcançara seus objetivos. De que adianta uma empresa ter tantas mídias internas, se não forem procuradas pelos os funcionários. O interesse do receptor deve ser conquistado diariamente.

Bem, é nesse caminho que encontramos o Banco do Brasil, que tem

buscando aprimorar, cada vez mais, a sua comunicação interna. Nesse sentido, diversas iniciativas foram implementadas nos últimos anos, entre elas a ampliação do leque de mídias internas. A Empresa sabe que, para garantir a eficiência e a eficácia da comunicação precisa estar constantemente inovando e modificando seus meios de interação com o público interno, com esse intuito foi criada, por exemplo, a revista *bb.com.você.*, em abril de 2000, os primeiros exemplares já chegavam à casa dos milhares de funcionários do Banco do Brasil.

A *bb.com.você* nasceu com a perspectiva de contribuir para a qualificação dos profissionais no atendimento ao cliente e na geração de novos e melhores negócios para a Empresa, além de valorizar e resgatar a auto-estima dos profissionais da Organização. A Revista, de fato, tem atuado em todas essas dimensões, mas com ênfase maior na geração de negócios. Nada mais natural, uma vez que isso está previsto no projeto de criação da Publicação.

No entanto, é preciso levar em conta que, para gerar novos e melhores negócios, é necessário motivar e envolver os funcionários, integrado-os aos objetivos da Organização. E a *bb.com.você* é veículo de comunicação ideal para isso.

A pesquisa quantitativa realizada neste estudo confirma a tendência de avaliação positiva da revista *bb.com.você* apontada, em 2001, pelo Instituto Vox Populi. Mas, os resultados também deixam claro que é necessário realizar alguns ajustes em seu projeto editorial e gráfico, principalmente na escolha de seu conteúdo a cada edição, para aproximá-la ainda mais das necessidades e expectativas dos leitores. Os funcionários estão satisfeitos com a Publicação, mas desejam que ela seja aprimorada.

Tornar a *bb.com.você* mais útil para seus leitores passa, necessariamente, por despertar o seu interesse. E, basicamente, isso pode ser feito de duas formas: divulgar mais informação que auxiliem os funcionários na execução de suas tarefas diárias no BB (um dos objetivos que constam do projeto de criação da *bb.com.você*) e explorar mais temas que interessem de perto o funcionário, tanto sob o ponto de vista profissional como pessoal. Isso significa abrir mais espaço na pauta da Revista para temas relacionados à saúde, educação, esporte e família e a assuntos ligados à gestão de pessoas.

Os estudos apontam que os leitores acreditam que a Revista é um bom caminho para se conhecer a Empresa, saber o que está sendo priorizado e o que é

esperado dos funcionários. Os leitores associam a bb.com.voce aos conceitos de responsabilidade, credibilidade, fonte de consulta sobre o universo do Banco e ferramenta de disseminação do conhecimento e para a integração do funcionário.

As informações levantadas ao longo deste estudo confirmam a convicção de que o grande papel da área de comunicação de uma empresa é intermediar a relação entre emissores e receptores, conciliando as necessidades de divulgação de informações das diversas áreas de uma organização e os anseios dos funcionários. Encontrar esse ponto de equilíbrio é tarefa difícil, uma luta que recomeça a cada nascer do sol e que demanda grande capacidade de negociação e de articulação dos profissionais de comunicação. Além disso, depende de sua capacidade de identificar, contextualizar e traduzir as informações para os funcionários da empresa e, também, de mostrar o motivo pelo qual tais informações são importantes para o leitor, em que medida afetam o seu dia-a-dia.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, Cândido José Mendes de. **Uma Nova Ordem Audiovisual: Comunicação e Novas Tecnologias**. São Paulo: Summus, 1988.

BARROS, D. L. P. A comunicação humana. In: FIORIN, J.L. **Introdução à linguística**. 4.ed. São Paulo: Contexto, 2005. p. 42.

BRUM, A. M. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L & PM, 2000. 174p.

CAHEN, Roger. **Tudo Que Seus Gurus Não Lhe Contaram sobre Comunicação Empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CARPENTER, Edmund; MCLUHAN, Marshall (org.) **Revolução na Comunicação**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

CARRASCOZA, João Anzanello. **A Evolução do Texto Publicitário**. São Paulo: Futura, 1999.

CESCA, Cleuza G. Gimezes. **Comunicação Dirigida Escrita na Empresa**. Samus, 1995.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

COIMBRA, Oswaldo. **O Texto da Reportagem Impressa, Um curso sobre sua Estrutura**. São Paulo: Ática, 1993.

CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação: quem não se comunica...** São Paulo: Markron Books, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DIMBLEBY, Richard; BURTON, Graeme. **Mais do que Palavras: Uma introdução á Teoria da Comunicação**. São Paulo: Summus, 1990.

DIMESNTEIN, Gilberto; KOTSCHO, Ricardo. **A Aventura da Reportagem**. São Paulo: Summus, 1990.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. Trad. Minam L. Moreira Leite. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

- FRANÇA, Fábio; FREITAS, Sidinéia Gomes. **Manual de Qualidade em Projetos de Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GALLIANO, Guilherme. **O método científico**: Teoria de prática. São Paulo, Mosaico, 1979.
- GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- GREIMAS, Algirdas J.; COURTÉS, J. **Dicionário de semiótica**. São Paulo: Contexto, 2008.
- LAPASSADE, G. (1983). **Grupos, organizações e instituições**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Francisco Alves, 1983.
- NASSAR, Paulo; RUBENS Figueiredo. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Poder, Comunicação e Imagem**: Fundamento da Nova Empresa. São Paulo, Pioneira, 1991.
- _____. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus, 1987.
- _____. **Jornalismo Empresarial**: Teoria e Prática. São Paulo: Summus, 1984.
- SABBATINI, Juliana Nogueira. **Comunicação Organizacional, Reputação e Governança Corporativa**. 2008. Disponível em: <<http://www.fca.pucminas.br/saogabriel/ci/cmercadologica/comunicacaoorganizacional.pdf>>. Acesso em: 24 ago 2010.
- SCHULER, M. **Administração da imagem organizacional**: um método de configuração da imagem organizacional. Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA, 2004.
- TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas S.A., 2007.
- VIEIRA, Stalimir. **Marca, o que o coração não sente os olhos não veem**. Noções sobre marketing e ética. Editora PUC: Rio de Janeiro, 2004
- VILAS BOAS, Sergio. **O Estilo Magazine**: O Texto em Revista. São Paulo: Summus, 1996.
- WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

ANEXOS

ANEXO A – Perfil e Questionário

PERFIL DO FUNCIONÁRIO

Sexo ()

Idade ()

Estado Civil ()

Tempo de Banco () Anos () Meses

Nível Hierárquico

Gerencial () Operacional () Outro ()

QUESTIONÁRIO

1 Como você classifica a comunicação interna do BB?

Ótima ()

Boa ()

Regular ()

Ruim ()

2 Como você classifica a participação dos funcionários no processo de comunicação interna do Banco?

Ótima ()

Boa ()

Regular ()

Ruim ()

3 Para você o Banco promove ações que permitem a circulação de informações de interesse de todos os funcionários e colaboradores?

Sim ()

Não ()

4 Em sua opinião qual dentre as ferramentas de comunicação interna do BB é a mais eficiente?

5 Com que frequência você costuma ler a revista bb.com.você

Sempre ()

Nunca ()

As Vezes ()

6 Como você classifica a revista bb.com.você no que diz respeito a eficiência da comunicação.

Muito Eficiente ()

Eficiente ()

Pouco Eficiente ()

Ineficiente ()

7 Em sua opinião a linguagem utilizada pela revista é de fácil compreensão para todos os funcionários?

Sim ()

Não ()

8 No seu modo de ver a política de comunicação interna da instituição permite ao funcionário participar da produção da revista?

Sim ()

Não ()

9 Como você avalia a importância da revista para o cotidiano dos funcionários do Banco?

Muito importante ()

Importante ()

Pouco Importante ()

Sem importância ()

10 Qual seu nível de satisfação com o conteúdo veiculado na revista?

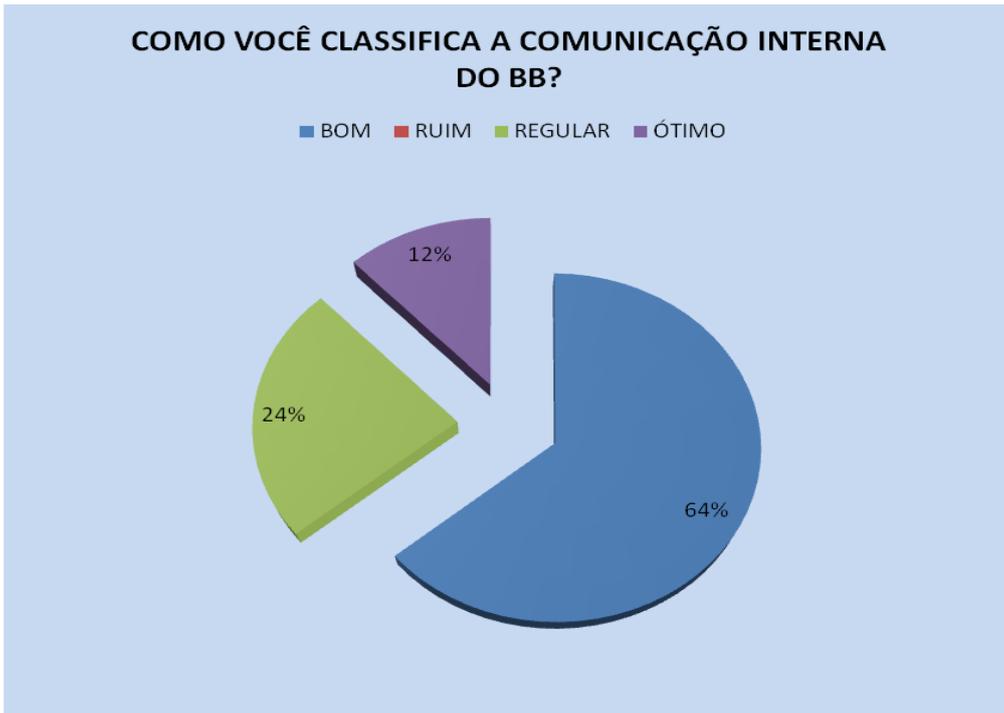
Muito Alto ()

Alto ()

Baixo ()

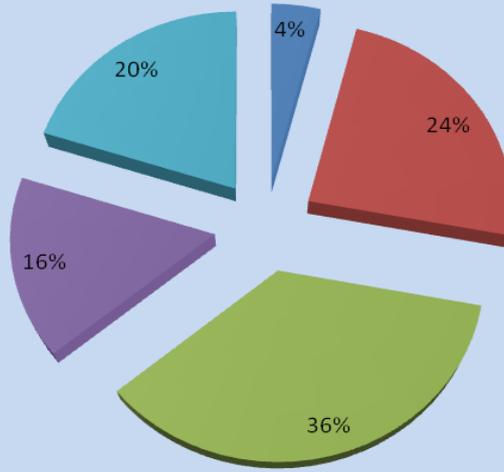
Muito Baixo ()

ANEXO B - Gráficos



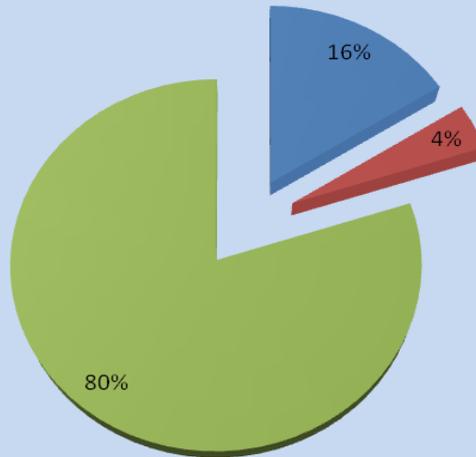
EM SUA OPINIÃO QUAL DENTRE AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO BB É A MAIS EFICIENTE?

■ bbRESOLVE ■ SISBB ■ CORREIO INTERNO ■ BB.COM.VOCÊ ■ AGENCIA DE NOTICIAS



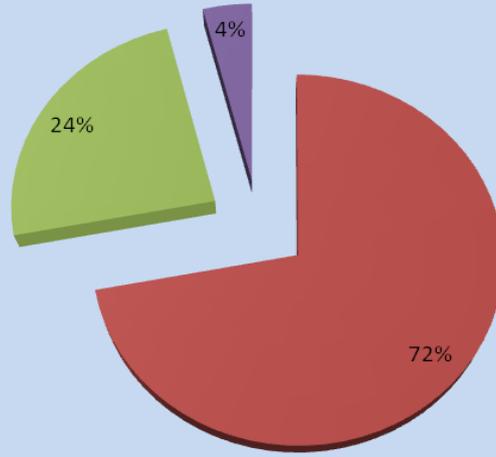
COM QUE FREQUECIA VOCÊ COSTUMA LER A REVISTA BB.COM.VOCÊ?

■ SEMPRE ■ NUNCA ■ AS VEZES



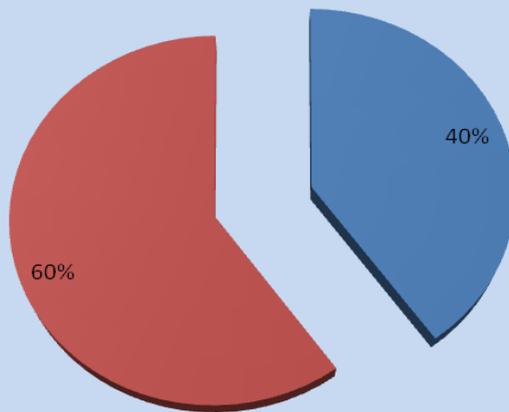
COMO VOCÊ CLASSIFICA A REVISTA BB.COM.VOCÊ NO QUE DIZ RESPEITO A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO?

■ MUITO EFICIENTE ■ EFICIENTE ■ POUCO EFICIENTE ■ INEFICIENTE



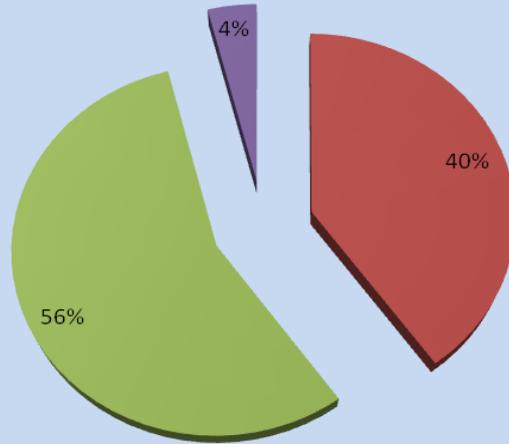
NO SEU MODO DE VER A POLITICA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA INSTITUIÇÃO PERMITE AO FUNCIONÁRIO PARTICIPAR DA PRODUÇÃO DA REVISTA?

■ SIM ■ NÃO



COMO VOCÊ AVALIA A IMPORTANCIA DA REVISTA PARA O COTIDIANO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO?

■ MUITO IMPORTANTE ■ IMPORTANTE ■ POUCO IMPORTANTE ■ SEM IMPORTANCIA



QUAL O SEU NIVEL DE SATISFAÇÃO COM O CONTEÚDO VEICULADO NA REVISTA?

■ MUITO SATISFEITO ■ SATISFEITO ■ INSATISFEITO ■ MUITO INSATISFEITO

