

ESTUDO DE CASO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANPARÁ

Wilma Leila Matos Soares¹, Flávia Chaves Valentim Rodrigues², Monica Franchi Carniello³

^{1,2,3} Universidade de Taubaté/Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Taubaté, SP, Brasil, wilmaunitau@gmail.com

Resumo- A comunicação é considerada, atualmente, fator estratégico para uma organização, visto que os bons fluxos de comunicação são fundamentais para o alcance dos objetivos de uma empresa. A comunicação interna é um dos aspectos da comunicação que impacta nesse processo. Os funcionários de uma organização, muitas vezes tratados de forma homogênea, embora pertençam a segmentos distintos, são os principais agentes dos processos de comunicação interna. Esse estudo objetivou identificar o uso de ferramentas de comunicação interna no Banpará, Instituição Bancária regional, com atuação no Estado do Pará. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem quantitativa, com coleta de dados por meio de questionário estruturado. O estudo de caso indicou que os funcionários acessam as ferramentas de comunicação interna e por meio dessas recebem informações suficientes para desenvolver suas atividades no trabalho, havendo predominância do uso da *intranet* e, um fluxo de comunicação predominantemente vertical descendente e com ênfase na comunicação administrativa.

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

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas – Comunicação Social

Introdução

O desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação, intensificado a partir da segunda metade do século XX, dentre outros fatores, tornou as relações entre empresas e seus públicos de relacionamento – os *stakeholders* – mais complexas.

O cenário, caracterizado por uma sociedade mais exigente em relação ao desempenho e papel social das empresas, reforçou a necessidade do aprimoramento dos processos de comunicação, visto que as empresas deixaram de ser vistas sob a perspectiva mecanicista, focada exclusivamente na produção, tal qual nos primórdios da Revolução Industrial, e passaram a ser identificadas como instituições inseridas na sociedade, com meios e propostas de relacionar-se direta e indiretamente com seus públicos de interesse, inclusive, com os funcionários.

Para fluir nas empresas, a comunicação deve ser planejada e alinhada estrategicamente aos objetivos da organização, e para ser eficaz, necessita ter foco e adaptabilidade à conjuntura da empresa e dos públicos-alvo, além da necessidade de ser mensurada.

Uma das esferas da comunicação organizacional é a comunicação interna, que faz uso de ferramentas e mídias para viabilizar os fluxos comunicacionais, uma vez que os funcionários passam a ser compreendidos como parte integrante das instituições.

Nesta pesquisa, por meio de um estudo de caso, o objetivo foi verificar o uso das ferramentas de comunicação interna, sob a perspectiva dos funcionários, no Banpará, uma instituição bancária de grande representatividade no Estado do Pará, na Região Norte do Brasil.

Ressalta-se a relevância da pesquisa nesta organização uma vez que, pela característica do segmento, o Banpará conta com uma rede bancária composta por uma rede de agências e postos de serviço distribuídos entre 56 municípios, e mais 54 pontos de atendimento eletrônico, localizadas na capital e interior do Estado do Pará, configuração geográfica que torna os fluxos de comunicação interna mais complexos.

A comunicação organizacional no contexto contemporâneo

A sociedade contemporânea, por compreender as organizações como sistemas abertos, impõe a necessidade de transparência às relações empresariais, fomentada tanto por aspectos normativos (certificações e legislação) quanto pela pressão da opinião pública.

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

Dessa forma, a comunicação organizacional passa a ocupar uma posição estratégica. Os

funcionários passam a ser vistos como porta-vozes da empresa, representando-a perante a sociedade. “Os funcionários de hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional. Essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização – independente da função ou responsabilidade – conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos”. (ARGENTI, 2006, p.170-171)

Mudanças na comunicação interna ocorreram em função dessa dinâmica organizacional, resultando em um processo de comunicação mais flexível e que possibilita uma participação mais dinâmica do trabalhador, visto que este passou a ter maior amplitude de conhecimento, além da prática do trabalho.

A relação entre meio ambiente e empresa configura-se como sistêmica, estruturada a partir de uma rede de relacionamento composta pelos *stakeholders*, dentre os quais figuram os fornecedores, clientes, outros bancos, instituições de ensino, centros de pesquisa, imprensa, governo, entre outros. Para Lupetti (2007, p. 52), *stakeholder* é um termo que pode: “ser definido como pessoa física ou jurídica afetada ou interessada, direta ou indiretamente, pelos empreendimentos econômicos”.

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

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

Verifica-se, a partir dos conceitos, que a relação entre empresa e seus *stakeholders* é recíproca, relação essa que se intensifica entre empresa e funcionários, visto que existem interesses distintos entre esses dois grupos. Kunsch (2003, p. 14) enfatiza que “as organizações devem ter entre seus objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados”. Uma das formas de administrar os conflitos é diálogo, viabilizado formalmente pela comunicação interna. [...]. A verdade, nos novos tempos, é premissa para o equilíbrio” (TORQUATO, 1992, p. 210).

Torna-se primordial a existência de uma preocupação no processamento do fluxo de informação interno nas instituições. Segundo Lesca e Almeida (1994, *apud* SANTOS 2003, p.

29), as organizações possuem três grandes fluxos de informação: “o fluxo de informação criado por ela para seu próprio uso; o fluxo de informação produzido por ela com orientação para fora dela; e o fluxo de informação coletado externamente e orientado para dentro dela”.

Todas as esferas da comunicação organizacional, entre elas a interna, devem ser empreendidas com fluência no meio organizacional, alinhadas às estratégias organizacionais, premissa que rege a comunicação empresarial contemporânea.

Uma série de fatores tem concorrido para alterar o perfil tradicional da Comunicação Empresarial, que se aproxima rapidamente de um novo paradigma. Fundamental, ela se coloca como estratégica e como vital para o processo de tomada de decisões, ocupando paulatinamente, posição destacada no organograma das organizações. (BUENO, 2003, p.16).

Metodologia

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como descritiva, quanto aos objetivos, de abordagem quantitativa, uma vez que foram mensurados os dados coletados por meio de questionário estruturado. Quanto aos meios, a pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso.

A população definida para a pesquisa foi constituída pela totalidade dos funcionários da Instituição Bancária estudada, de todos os níveis hierárquicos, que trabalham na rede de agências e em unidades da direção geral do Banco, localizadas na região metropolitana e municípios do Estado do Pará, totalizando 1.119 funcionários ativos em dezembro de 2008, na Instituição Bancária regional. Foi considerado nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, a amostra ficou delimitada em 187 funcionários.

Resultados

Os funcionários informantes dos questionários, em sua maioria, mais que cinquenta por cento (Tabela 1), declararam que pelas ferramentas de comunicação interna trafega um bom conteúdo de informações.

Tabela 1: Veículos de comunicação interna – avaliação dos conteúdos — (%)

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

*MNP – manual de normas e procedimentos

**MO – manual de organização

Fonte: dados primários, 2009.

Paula (2003, p. 36) afirma ser contemporâneo as empresas fazerem uso de muitas ferramentas de comunicação interna, as quais são utilizadas para informar diferentes acontecimentos empresariais.

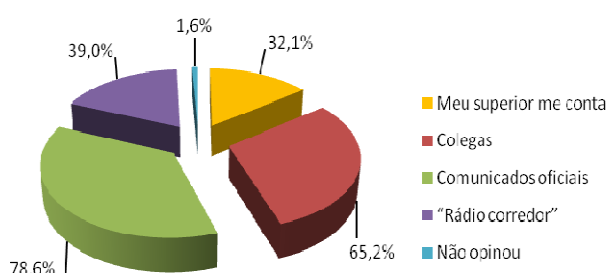


Gráfico 1: Acesso a informações de outras unidades

Fonte: dados primários, 2009.

Na Tabela 2 verifica-se a frequência de acesso a esses meios.

Tabela 2: Frequência de acesso aos veículos de comunicação interna — (%)

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

*MO – Manual de Organização

Fonte: dados primários, 2009.

O cenário apresentado acima aponta a tendência de utilização de ferramentas de comunicação interna tecnológicas, ou seja, por meio de processos mais automatizados, exigidos pela natureza de seus negócios. Nota-se que está consolidado o uso da tecnologia em ferramentas de comunicação interna, no Banco. Entretanto, ressalta-se que esse tipo de comunicação, não deve substituir totalmente as formas de relacionamento presencial.

A eficácia da estratégia empresarial para a conciliação, na flexibilidade do uso de ferramentas de comunicação, tanto tradicionais quanto inovadoras. As ferramentas de comunicação — tanto presenciais quanto virtuais — refletem o quanto são importantes esses meios de comunicação para a rotina de trabalho dos funcionários.

Tabela 3: Percepção em relação à comunicação interna, pelos funcionários — (%)

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

É visualizado pela Tabela 3 que a maioria dos funcionários não participa com críticas, sugestões ou contribuições ao Banco, o que sinaliza que o fluxo de comunicação predominante é o vertical descendente, no Banco.

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

Outra situação, que se destaca na pesquisa, está relacionada às informações pelos meios de comunicação interna, das dificuldades que aparecem nos trabalhos que dependem de outras unidades. Ainda pelos resultados expostos na Tabela 3, 33,16% dos informantes disseram que quase sempre as informações fluem mais rapidamente pela “rádio corredor”, na Instituição Bancária, sinalizando que os fluxos de comunicação informal por vezes sobrepõem os de comunicação formal na instituição.

Discussão

Apesar de os funcionários terem expressado que o conteúdo das ferramentas comunicacionais e os fluxos dos processos têm relevância em suas rotinas de trabalho, a maioria informou que não participa direta ou indiretamente, significativamente, com críticas, sugestões ou contribuições às decisões da Instituição Bancária.

É relevante destacar que o fluxo de comunicação vertical descendente seja o predominante na Instituição Bancária. Ou seja, os funcionários disseram que recebem muito mais informações de interesse empresarial, em relação às oportunidades de participação nos processos de apoio as decisões da Instituição Bancária. Por essa dinâmica no fluxo comunicacional, infere-se ainda, a possibilidade de haver dificuldades para minimizar as diferenças existentes entre os interesses dos funcionários em relação aos da organização, pois em geral, é um fluxo que oferece poucas possibilidades de interação entre a direção geral e os funcionários. Nesse contexto, é razoável implementar ações de revisões nos fluxos comunicacionais, no sentido de flexibilizar as oportunidades para a prática da comunicação vertical ascendente.

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

O discurso empresarial, divulgado, geralmente, entre os valores das empresas, é o de transparência nas ações — resguardada as proporções de interesse exclusivo de determinados níveis hierárquicos, em geral os da alta direção. Entretanto, a pesquisa, identificou

que a divulgação das informações de interesse dos funcionários, em geral, ainda é considerada por eles, como deficiente, pois se ressentem de mais informações, além das necessárias as rotinas de trabalho. Essa prática reforça a busca, pelos funcionários, de informações por meios informais, muitos desses por possuírem objetivos adversos a organização, provocam ruídos na comunicação e, afetam os relacionamentos interpessoais.

Conclusão

O objetivo geral da pesquisa foi verificar o uso das ferramentas de comunicação interna, no Banpará, sob a perspectiva dos funcionários. Foi verificado pela pesquisa que os públicos que acessam as ferramentas da comunicação interna na Instituição Bancária estão categorizados por entre todos os seus níveis hierárquicos e que todos, de uma ou de outra forma, usam e acessam as ferramentas de comunicação interna disponíveis na Instituição Bancária.

A maioria dos funcionários informantes entende que é bom o nível de conteúdo das informações que trafegam pelas ferramentas de comunicação interna. De forma expressiva, muitos dos funcionários informantes disseram receber informações suficientes para desenvolver suas atividades de rotina no trabalho.

Dentre os informantes da pesquisa, a maioria conhece a missão e a visão da Instituição Bancária. Entretanto, pouco mais que 50% desses funcionários conhecem as estratégias, ou seja, as ações, os meios, que serão utilizados para o alcance dos resultados pretendidos, pela Instituição Bancária.

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

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

Entretanto, é estratégico que as empresas atentem para que a dinâmica de uso intenso da comunicação, por meio da tecnologia,

em particular, aos fluxos internos, não substitua integralmente as práticas de relacionamento interpessoal, como as práticas presenciais, com a realização de reuniões, a comunicação *face a face*. Haja vista a importância dos funcionários, enquanto atores sociais e, que deles dependem o entendimento das estratégias organizacionais para alcançar os resultados junto aos clientes.

Referências

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

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

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

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

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

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

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

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