



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
HABILITAÇÃO EM PRODUÇÃO CULTURAL

PEDRO DE FREITAS PAULA

A COMUNICAÇÃO INTERNA EM TRÊS AGÊNCIAS DO
BANCO DO BRASIL EM SALVADOR

Salvador
2011.1

PEDRO DE FREITAS PAULA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM TRÊS AGÊNCIAS DO
BANCO DO BRASIL EM SALVADOR**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Comunicação Social/Produção Cultural, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Produção Cultural.

Orientador: Prof. Dr. Adriano de Oliveira Sampaio

Salvador
2011.1

AGRADECIMENTOS

A meus pais: Tânia Cristina Melo de Freitas e Francisco Antônio Rocha de Paula, pela educação e afeto recebidos. A minhas avós: Claudionita Melo de Freitas e Zaidy Rocha de Paula, raízes da minha vida.

A Shahla Moreira de Andrade, pelos dias passados ao meu lado.

Ao prof. Dr. Adriano de Oliveira Sampaio, pela oportunidade e orientação no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os colegas que contribuíram com a realização desta pesquisa, seja com boa vontade para responder os questionários ou com sugestões positivas. Em especial, Antônio Gomes Estrela Neto, Felipe Magaive Lima da Silva e Marcelo Augusto Ferreira Freitas, pelo auxílio na aplicação dos questionários, sem os quais seria impossível a realização das entrevistas; e Laudenilson Rodrigues da Silva e Sérgio Dourado Gaspar, pelo respeito e compreensão ao saber acadêmico.

A Aline Barreto, pela dedicação e esmero na revisão do texto.

Por fim, a todos que me acompanharam nesta longa e tortuosa jornada em busca da graduação, que é apenas o começo de outras tantas.

Comunicação é mais que informação; informação subsidia, atualiza, nivela conhecimento. A comunicação sela pactos e educa.

Emílio Odebrecht

RESUMO

Este trabalho visa a descrever e analisar a comunicação interna em três Agências de Relacionamento do Banco do Brasil, em Salvador, a partir de uma pesquisa de campo realizada através de questionários de múltipla escolha distribuídos aos funcionários e entrevistas por escrito com integrantes das equipes de comunicação interna. A pesquisa será precedida pela apresentação da história da organização estudada e de sua comunicação interna, analisada à luz da fundamentação teórica sobre a inserção da comunicação na administração de grandes empresas e de sua função dinamizadora da cultura e identidade organizacionais. Os resultados são apresentados visando compreender a dimensão da comunicação interna em relação à integração, socialização, motivação, utilização das ferramentas de comunicação e ações de *endomarketing* nas agências pesquisadas.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação interna. Banco do Brasil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Total de entrevistados por agência	46
Gráfico 2	Entrevistados em relação ao total de funcionários da Agência Graça	46
Gráfico 3	Entrevistados em relação ao total de funcionários da Agência BACEN	47
Gráfico 4	Entrevistados em relação ao total de funcionários da Agência Estilo Comércio	47
Gráfico 5	Gênero	48
Gráfico 6	Cargos	48
Gráfico 7	Idade	49
Gráfico 8	Idade X Cargo	49
Gráfico 9	Tempo no Banco do Brasil	50
Gráfico 10	Sente-se motivado para atender às expectativas de clientes, colegas e superiores.....	50
Gráfico 11	Cargo X Motivação para atender às expectativas de clientes, colegas e superiores	51
Gráfico 12	Remuneração adequada às expectativas do quadro funcional.....	51
Gráfico 13	Remuneração adequada X Motivação para atender às expectativas de clientes, colegas e superiores.....	52
Gráfico 14	Tempo no Banco do Brasil X Motivação para atender às expectativas de clientes, colegas e superiores	53
Gráfico 15	Tempo no Banco do Brasil x Considera a remuneração adequada.....	54
Gráfico 16	Tempo na organização X Vontade de se aposentar	54
Gráfico 17	Sente-se valorizado pelos colegas e superiores	55
Gráfico 18	Comparece a eventos na agência	56
Gráfico 19	Cargo X Sente-se valorizado por colegas e superiores	56
Gráfico 20	Comparece a comemorações do Banco do Brasil	58
Gráfico 21	Costuma acompanhar o desempenho de sua agência no site <i>Sinergia</i>	58
Gráfico 22	O clima na agência é bom para se trabalhar	59
Gráfico 23	Costuma acompanhar o desempenho de sua agência no site <i>Sinergia</i>	60
Gráfico 24	Está informado sobre seus direitos e benefícios	60
Gráfico 25	Está informado sobre as mobilizações de vendas de produtos e serviços	61
Gráfico 26	O gestor da agência envia mensagens para os funcionários	61
Gráfico 27	Costuma concorrer a premiações internas vinculadas ao desempenho no trabalho	62
Gráfico 28	Cargo X Costuma concorrer a premiações internas	62
Gráfico 29	Qual conceito melhor define a comunicação do Banco do Brasil com seus funcionários	63
Gráfico 30	Meios de comunicação mais utilizados	64
Gráfico 31	Cargos X Meios de comunicação mais utilizados para comunicar-se com os colegas	65
Gráfico 32	Dificuldades ao utilizar o aplicativo <i>Notas Técnicas Pessoais</i> do SisBB	66
Gráfico 33	Dificuldades ao utilizar o aplicativo <i>Mensagens Pessoais Instantâneas</i>	67
Gráfico 34	Dificuldades ao utilizar o e-mail pessoal da empresa	68

Gráfico 35	Comentários no programa <i>Agência de Notícias</i>	68
Gráfico 36	Recebe na residência a <i>Revista BB.com.vc</i>	69
Gráfico 37	Já assistiu à TVBB	69
Gráfico 38	Agência X É ou já foi membro da ECOA	71
Gráfico 39	Está satisfeito com a escala de férias	74
Gráfico 40	Lê o conteúdo do quadro mural da agência	74
Gráfico 41	Comparece a treinamentos presenciais fora da agência	75
Figura 1	Questionário de Múltipla Escolha – Frente	86
Figura 2	Questionário de Múltipla Escolha- Verso	87
Figura 3	Entrevista direcionada a membro da ECOA	88
Figura 4	Tela do SisBB: Notas Técnicas Pessoais	89
Figura 5	Tela do Correio Eletrônico Pessoal	89
Figura 6	Tela do aplicativo Mensagens Instantâneas Pessoais	90
Figura 7	Tela da Agência de Notícias	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATB	Acordo de Trabalho
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BEP	Banco do Estado do Piauí
BESC	Banco do Estado de Santa Catarina
CLT	Consolidação das Leis de Trabalho
COTEC	Consultoria Técnica da Presidência
DESED	Departamento de Formação de Pessoal
DIMAC	Diretoria de Marketing e Comunicação
DIREF	Diretoria de Relacionamento com o Funcionário
EAD	Equipes de Auto-Desenvolvimento
ECOAs	Equipes de Comunicação e Auto-desenvolvimento
GDP	Gestão de Desempenho por Competências
GEPES	Gestão de Pessoas
IN	Instruções Normativas
PSO	Plataformas de Suporte Operacional
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SEST	Secretaria de Controle das Estatais
SisBB	Sistema do Banco do Brasil
SUMOC	Superintendência do Crédito e da Moeda
TAO	Talentos e Oportunidades

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	O BANCO DO BRASIL – HISTÓRICO E COMUNICAÇÃO INTERNA	12
2.1	RESUMO HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO	12
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O BANCO DO BRASIL	16
2.3	COMUNICAÇÃO INTERNA NO BANCO DO BRASIL	22
2.3.1	Comunicação Mercadológica para o Público Interno ou <i>Endomarketing</i>	30
2.3.2	A Comunicação Interna e o diálogo com a Comunicação Institucional do Banco do Brasil	32
2.3.3	Ferramentas de Comunicação Interna no Banco do Brasil	33
	<i>Notas Técnicas Pessoais</i>	34
	<i>E-mail Pessoal</i>	35
	<i>Mensagens Pessoais Instantâneas</i>	36
	<i>Agência de Notícias</i>	36
2.3.4	Comunicação interna nas Agências de Relacionamento	37
2.3.5	Equipes de Comunicação e Auto-desenvolvimento – ECOAs	41
3	PESQUISA DE CAMPO: A COMUNICAÇÃO INTERNA EM TRÊS TIPOS DE AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL EM SALVADOR	44
3.1	Perfil do Público	46
3.2	Impressões sobre a motivação dos funcionários	50
3.3	Integração	55
3.4	<i>Endomarketing</i>	59
3.5	Ferramentas de Comunicação Interna nas Agências de Relacionamento.....	64
3.6	Comunicação interna nas agências e ECOA	70
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
6	ANEXO	85

1 INTRODUÇÃO

Entre a corrida desenfreada em direção aos lucros e a função social da empresa pública, um olhar crítico recai sobre uma instituição cuja formação se confunde com a própria história econômica do país: o Banco do Brasil¹. Auxiliar do sistema financeiro nacional, com importante papel no financiamento agrícola e habitacional e maior banco de mercado da América latina, essas duas realidades convivem numa empresa de economia mista, com mais de 95 mil funcionários e presente em quase todos os municípios brasileiros. Apesar de formado por empregados contratados por concursos públicos, que gozam de estabilidade estatutária como os funcionários públicos, o Banco do Brasil requer a venda de produtos e a superação de metas, para incrementar a tão esperada participação sobre os lucros da empresa, como ocorre com os bancários de outras instituições privadas. Mas, nem sempre foi assim.

Até 1986, o Banco do Brasil detinha a *Conta de Movimento*, que centralizava os depósitos de todos os bancos do país. Em uma manobra para conter a inflação galopante, o governo federal extinguiu esta conta, permitindo em contrapartida que o Banco pudesse operar em todos os segmentos do mercado financeiro. Isto mudou profundamente os objetivos e processos da organização, que precisava agir como banco de mercado e se viu incompetente para tal. Um longo, gradual e planejado caminho foi percorrido em direção à excelência negocial, que permitiu ao Banco do Brasil hoje ser o maior banco do país em ativos e o sétimo do continente americano (VALOR..., 2009), sendo referência também nos quesitos de tecnologia, gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental.

A gestão integrada e estratégica da comunicação tem sido decisiva para o sucesso do Banco do Brasil no mercado. Dentro desta perspectiva, a comunicação interna merece uma atenção especial, ao possibilitar a solução conflitos, promover as redes informais e os fluxos ascendentes, descendentes e laterais de comunicação. Desta forma, a comunicação fortalece a cultura e a identidade organizacionais² e é fundamental para motivar os funcionários a

¹ Atualmente o Banco do Brasil S.A. é uma “Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertencem em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta” (BRASIL, 2009).

² A identidade de uma organização é definida pelo “o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos”. (KUNSCH, 2003, p. 172).

negociarem os produtos bancários e alinharem seus objetivos aos da organização, através do *endomarketing*³.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar a comunicação interna nas Agências de Relacionamento⁴; ambiente no qual se dá a maior parte do atendimento ao grande público, sendo a porta de entrada para o cliente de uma instituição financeira. Para tanto, fez-se necessário analisar como os funcionários dizem se comportar em relação à sua integração, motivação e satisfação no ambiente de trabalho; como lidam com as ferramentas de comunicação e que aspecto da comunicação interna é mais reforçado pela organização.

Inicialmente será apresentado o histórico do Banco do Brasil, desde a sua criação no século XIX até os dias atuais, com ênfase na sua transformação em banco de mercado. A discussão teórica sobre a comunicação nas organizações na contemporaneidade vai orientar a análise sobre a comunicação do Banco do Brasil, principalmente com seu público interno, foco desta pesquisa. As mudanças em direção a uma comunicação integrada foram fundamentais para adaptar os funcionários a essa nova fase da empresa, principalmente as estratégias de comunicação voltadas para o público interno.

Serão apresentadas também as estratégias utilizadas pelo Banco do Brasil em relação a alguns aspectos da comunicação interna, como: *endomarketing*, visando a incentivar, reconhecer e premiar as vendas; ferramentas de comunicação interna e administrativas; artefatos da comunicação institucional, responsáveis por reforçar a identidade da empresa; e algumas ações de integração e motivação dos funcionários, concernentes às Agências de Relacionamento e à atuação das equipes de comunicação interna.

A pesquisa de campo, composta de questionários de múltipla escolha distribuídos aos funcionários e entrevistas escritas com os membros das equipes de comunicação das agências selecionadas, vai permitir verificar a eficácia destas estratégias de comunicação interna nas unidades pesquisadas.

Os dados obtidos foram organizados por tabelas e agrupados pelo perfil do público; seu nível de motivação e integração; a utilização das ferramentas de comunicação interna e a atuação dos membros para dinamizar a comunicação.

³ BRUM (1998) define como *endomarketing* todas as ações da organização realizadas no intuito de consolidar sua imagem perante o público interno (funcionários e familiares), através da informação, reconhecimento e estímulo ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

⁴ Agência de relacionamento são as dependências do Banco destinadas ao atendimento presencial dos clientes, nos segmentos: atacado, varejo e governo; áreas de atuação do Banco do Brasil.

Ao final, considerações foram tecidas sobre a percepção dos indivíduos acerca do processo comunicativo e a eficácia das ações de comunicação interna, com possíveis sugestões para solucionar as dificuldades verificadas.

2 O BANCO DO BRASIL – HISTÓRICO E COMUNICAÇÃO INTERNA

2.1 RESUMO HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

O Banco do Brasil foi fundado em 1808, pelo rei Dom João VI, por ocasião da vinda da Corte Portuguesa para o Brasil. Após ser exaurido por saques da Coroa em seu retorno à Lisboa em 1821, chegou a financiar a construção de escolas, hospitais e navios durante a guerra de independência da ex-colônia lusitana, o que não evitou sua falência em 1833. O Império tentou reerguê-lo, mas não obteve sucesso, pois na época não houve interessados em suas ações. Só em 1851, o Barão de Mauá conseguiu finalmente fundar uma nova instituição denominada Banco do Brasil, que se fundiu com o Banco Comercial do Rio de Janeiro e funcionava sem interveniência direta do Governo em operações comerciais. Em 1892, pelas mãos do Presidente Floriano Peixoto, foi aprovada a fusão entre o Banco do Brasil e o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, dando origem ao Banco da República do Brasil, banco oficial do governo e também o emissor de moeda no país, até 1896.

A atual fase jurídica da organização se constituiu em 1905, com a liquidação do Banco da República do Brasil. Seus bens, direitos e ações foram sub-rogados e incorporados à nova instituição, denominada Banco do Brasil, cujo controle administrativo e metade do capital pertenciam ao Governo Federal. Esta terceira e definitiva fase da instituição perdura até os dias atuais.

Antes da criação do Banco Central, o papel de autoridade monetária era desempenhado pela Superintendência da Moeda e do Crédito - SUMOC, pelo Banco do Brasil - BB e pelo Tesouro Nacional.

A SUMOC, criada em 1945 com a finalidade de exercer o controle monetário e preparar a organização de um banco central, tinha a responsabilidade de fixar os percentuais de reservas obrigatórias dos bancos comerciais, as taxas do redesconto e da assistência financeira de liquidez, bem como os juros sobre depósitos bancários. Além disso, supervisionava a atuação dos bancos comerciais, orientava a política cambial e representava o País junto a organismos internacionais. (BANCO CENTRAL, 2008).

O Banco do Brasil dividiu com a extinta SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito), criada em 1945, e o Banco Central do Brasil, criado em 1964 e hoje principal regulador do sistema financeiro nacional, o papel de principal autoridade monetária do país até 1986, quando o Governo Federal extinguiu a chamada Conta de Movimento, numa manobra do Plano Cruzado para tentar estabilizar a economia. O Banco do Brasil, que possuía a conta que centralizava todo o dinheiro dos bancos do país, passou a ter que captar recursos

no mercado e, por consequência, operar como banco de mercado. Isto acarretou uma grande mudança organizacional no Banco, pois, segundo Curvello (1998), a Conta de Movimento permitia ao banco administrar livremente os recursos do Tesouro Nacional, garantindo os recursos necessários para se manter e implementar seus programas de fomento à atividade produtiva.

Com isso, o Banco funcionava como uma espécie de *autarquia de crédito*, não precisando buscar recursos no mercado como os demais bancos. Essa autonomia financeira sustentou durante anos o que se pode chamar de *função social* da empresa [...]. A falta de necessidade de ir ao mercado captar recursos contribuiu para que a empresa não desenvolvesse uma cultura de mercado, de competição e, pior, fez com que a empresa não desenvolvesse uma visão de cliente. (CURVELLO, 1998).

Para compensar o fim da Conta de Movimento, foi autorizado ao Banco do Brasil atuar em todos os segmentos de mercado anteriormente reservados às instituições financeiras privadas. Por consequência, houve mudanças nos objetivos do Banco, que de principal autoridade monetária do Governo Federal passou gradativamente a atuar como banco de mercado, apesar de ainda ser órgão auxiliar do sistema financeiro nacional.

O Banco do Brasil passou a competir no mercado bancário com as demais instituições financeiras do país, e se viu despreparado para tal. Amargou seguidos prejuízos na turbulência política e econômica do início da década de 1990, quando chegou a fechar o ano de 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. O programa de desligamento voluntário, implantando em 1995 para readequação do quadro pessoal, diminuiu em 13.388 o número de funcionários. (DIMAC, 2010, p. 124)

Aflitos pelo enfraquecimento da instituição, os funcionários viviam o dilema entre ser social ou de mercado. A função social do Banco do Brasil, que garantia suas remunerações mais elevadas e contribuía para o desenvolvimento do país, era um fator integrador e identificador dos funcionários da empresa. Somado à redução do quadro pessoal, exigência de maior qualificação e aumento da competitividade tanto no ambiente externo quanto interno, gerou no funcionalismo muitas inseguranças.

Um grande segmento dos funcionários passou a ver na mudança, que lhes parecia imposta por forças externas, uma tentativa de enfraquecimento do Banco, de desmonte, de destruição da identidade. Identidade essa tida e vista como em crise. Essa afirmação da crise de identidade, de uma empresa que não sabe se é uma coisa ou outra é exposta em inúmeros comunicados internos e proferida em discursos de vários diretores e presidentes. (CURVELLO, 1998).

Em 1998, visando a se adequar a um decreto da então Secretaria Especial de Controle das Estatais – SEST, que previa a extinção de quaisquer benefícios não existentes na CLT – Consolidação das Leis de Trabalho, regime ao qual os bancários estão submetidos, o Banco

anunciou mudanças para os contratados a partir deste momento, que incluíram a diminuição das licenças-prêmio e um plano de progressão salarial diferenciado. A gradual perda de benefícios e a desvalorização salarial, motivadas pelos resultados negativos da organização, geraram descontentamento, latente nas greves deflagradas anualmente pela categoria dos bancários, geralmente, com a adesão dos funcionários do Banco do Brasil. Porém, foram mantidas as contratações feitas por concurso público e a estabilidade empregatícia, fatores que ainda diferenciam o perfil e o comportamento interno dos funcionários do Banco do Brasil em relação às outras instituições financeiras privadas com as quais disputa o mercado.

Em 2001, a reestruturação do Banco do Brasil levou-o a alterar sua configuração para banco múltiplo⁵, a fim de reduzir custos e otimizar sua gestão financeira e fisco-tributária. A atuação da empresa foi dividida em três pilares negociais: *atacado*, *varejo* e *governo*⁶ e sua administração passou aos moldes de um Conglomerado Financeiro, com sua Diretoria Executiva composta pelo Conselho Diretor (Presidente e Vice-Presidentes) e demais Diretorias.

A então Unidade de Assessoramento e Comunicação ganhou o status de Diretoria de Marketing e Comunicação – DIMAC, subordinada diretamente ao presidente da empresa, um avanço em direção à gestão integrada e estratégica da comunicação. Atualmente, a DIMAC é composta pelas gerências de: Controle, Avaliação e Orçamento; Comunicação Institucional; Comunicação Mercadológica I (Atacado, Governo, Micro e Pequenas Empresas; Responsabilidade Sócio-Ambiental; Desenvolvimento Regional Sustentável e Fundação Banco do Brasil); Comunicação Mercadológica II (Pessoa Física); Relacionamento com a Imprensa; Comunicação Interna e Ouvidoria Externa.

Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada à estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões em 1997. O Banco demonstrou sua capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. O BB lidera na área de mercado de capitais, varejo e seguridade. (BANCO DO BRASIL, 1997)

⁵ Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. [...] O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994).

⁶ *Atacado*, *varejo* e *governo* são as três áreas de atuação definidas pelo Banco Brasil. *Atacado* se refere ao atendimento de grandes empresas e corporações, *varejo* concentra o atendimento a pessoas físicas e empresas de menor porte e *governo* diz respeito ao atendimento ao setor público em geral.

A retomada do crescimento do Banco do Brasil foi impulsionada, a partir de 2008, pelas incorporações do BESC (Banco do Estado de Santa Catarina), do BEP (Banco do Estado do Piauí) e da Nossa Caixa, banco que detinha a folha de pagamento do governo do estado de São Paulo. Enquanto alguns dos funcionários destes bancos puderam optar por programas de desligamento voluntário, a maior parte foi gradativamente integrada ao Banco do Brasil, um grande desafio em gestão de recursos humanos para a organização.

Entre os fatores que levaram o Banco do Brasil a obter êxito em sua reestruturação, até a retomada da liderança no mercado bancário nacional, nos interessa para esta pesquisa a sua gestão da comunicação interna, fundamental para superação de desafios como a transformação da instituição em banco de mercado, a capacitação e treinamento contínuo de novos e antigos funcionários e a incorporação de funcionários vindos de outras instituições.

A complexidade da tarefa de conduzir a comunicação interna desta organização pode ser estimada pelos seus números – "O Banco do Brasil possui em seu quadro de pessoal cerca de 95 mil pessoas (funcionários, estagiários e adolescentes trabalhadores) lotadas em aproximadamente seis mil dependências (Agências e Postos, Rede de Apoio aos Negócios e à Gestão, Unidades Táticas e Direção Geral), localizadas em todas as regiões do país e no exterior. Os funcionários atuam em três níveis distintos: operacional, tático e estratégico". (BANCO DO BRASIL, 2008, p. 27).

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O BANCO DO BRASIL

As instituições financeiras são organizações construídas a partir dos seus processos comunicativos administrativos, institucionais e mercadológicos. Segundo Kunsch (2003, p. 69), “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte”.

A administração como ciência das organizações surgiu a fim de otimizar o trabalho nas grandes fábricas, no início do século XX – mesmo período em que se constituiu a atual fase administrativa do Banco do Brasil. De acordo com Maximiano, em *Teoria Geral da Administração* (2009), foi o engenheiro Frederick W. Taylor⁷ quem postulou os princípios da abordagem científica para a administração: desenvolvimento de métodos científicos para cada atividade executada; seleção, treinamento e desenvolvimento do trabalhador e criação de um departamento de planejamento, em que deveriam estar concentradas as atividades cerebrais da empresa.

Hugo Munstemberg, em sua obra *Psychology and Industrial Efficiency* (1913, apud MAXIMIANO, 2009), inovou ao introduzir a psicologia nas fábricas a fim de criar condições favoráveis de trabalho; selecionar funcionários e produzir em suas mentes as influências desejadas pela administração. Apesar do viés manipulador, seu grande mérito foi constatar que o comportamento dos trabalhadores é uma variável importante na busca pela eficiência industrial.

Outro engenheiro, o francês Henri Fayol (1916, apud MAXIMIANO 2009), estendeu o conceito de administração para todas as formas de organização humana e dividiu a empresa nas funções: comercial, financeira, contabilidade, técnica, segurança, e a principal entre elas, a função administrativa; encarregada de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar o processo de trabalho. Fayol foi pioneiro em identificar a função administrativa e propor sua separação das atividades operacionais, e sua visão contribuiu para a criação do cargo de administrador e tornou mais clara a importância dos executivos que ocupam posições de alto escalão das grandes empresas, papel que no Banco do Brasil, atualmente, é exercido pelo

⁷ A *Piece-Rate System* (1895), artigo apresentado à Sociedade Norte-Americana dos Engenheiros Mecânicos (ASME), é considerado o marco inicial da ciência administrativa. Nele, Taylor propôs substituir a tradicional remuneração por dia trabalhado por um método mais eficiente: calcular o tempo médio levado por um operário altamente empenhado para executar sua tarefa, e então definir o valor a ser pago por tarefa realizada, compelindo o corpo funcional a manter a produtividade em alta para assegurar um salário razoável. (MAXIMIANO, 2009)

Conselho de Administração; formado pelo Presidente, o Vice-Presidente e os Conselhos Deliberativo, Fiscal e Diretoria Executiva.

A influência das relações sociais no trabalho foi colocada em primeiro plano pelo *Enfoque Comportamental da Administração*, que surgiu como reação às teorias clássicas e científicas da administração, ao colocar o desempenho dos funcionários mais vinculado aos seus fatores emocionais e comportamentais do que aos métodos e técnicas de trabalho. Ao propor uma gestão mais participativa, a fim de gerar concordância e cooperação, este viés ganhou força entre sindicatos e movimentos em prol do trabalhador.

Valorizando as relações humanas na administração, Elton Mayo (1945, apud MAXIMIANO, 2009, p. 154) concluiu que “a fábrica deve ser vista como sistema social, não apenas econômico e industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e sua eficácia”. Mayo torna evidente o papel do gerente de equipes como elo entre os funcionários menos graduados e a alta administração, configuração tradicionalmente utilizada nas agências bancárias. Assim, o Gestor representa a equipe perante os membros da alta administração e representa a administração, para a equipe de sua unidade.

Ainda segundo Mayo, o tratamento positivo dado pelo gestor é decisivo para se obter um bom desempenho dos funcionários, mas o sistema social também pode contribuir para que o indivíduo seja mais leal ao seu grupo de colegas, que à administração. Portanto, a administração deve buscar aproximação com os grupos, de forma que o gerente imediato das equipes não exerça um papel meramente controlador, mas sim seja capaz de intermediar a relação da equipe com a administração e coordená-la, em busca da cooperação.

Chester Barnard (1938) defende que a empresa existe baseada na cooperação entre seus membros. Cooperação esta que só é alcançada quando se harmoniza a realização dos objetivos da organização com a realização dos anseios pessoais de cada indivíduo envolvido no processo, através da comunicação. Segundo Torquato (1986), esse autor ainda coloca entre as competências necessárias ao sucesso do administrador implantar sistemas de comunicação que viabilizassem a transmissão de informações, integração social e conseqüente motivação dos indivíduos.

A influência das relações sociais no processo comunicativo também foi evidenciada por Lazarsfeld e Merton (1974), pioneiros que estudaram a composição demográfica dos públicos e como estes consumiam o conteúdo dos meios de comunicação, antes de tentar descobrir quais os efeitos por eles provocados. Para Wolf (2008) a *Teoria dos Efeitos Limitados* postula que a influência dos meios de comunicação depende mais das relações sociais entre o público

do que do conteúdo veiculado ou das características psicológicas de cada indivíduo. O fluxo da comunicação é mediado em dois ou mais níveis (*two step-floor*), passando pelos líderes de opinião antes de influenciar grupos maiores, de modo que o resultado no quadro social não é apenas produto da ação de alguns indivíduos, mas sim da rede de interações que une as pessoas umas às outras.

Os pesquisadores da administração e do processo comunicativo da primeira metade do século XX, como Mayo, Barnard, Lazarsfeld e Merton, ainda não tratam especificamente do processo comunicativo como chave do comportamento organizacional, a exemplo dos autores contemporâneos. Porém, ao colocar o líder de equipes como principal formador de opiniões, responsável por centralizar a transmissão de informações, a integração social e a motivação em sua equipe, validam a estrutura da comunicação vertical e centralizada no gestor, vigente nas instituições financeiras até meados da década de 1990: grandes agências e centros operacionais, onde dezenas, às vezes mais de uma centena de funcionários eram comandados por gestores que faziam o elo comunicativo e administrativo entre a unidade e a alta administração.

Na prática, a comunicação da organização com seus diferentes públicos não obedece à lógica de modelos pré-estabelecidos do processo comunicativo, como sugere o popular modelo de Shannon-Weaver (1949, apud WOLF, 2008), em que um emissor transmite intencionalmente, através de um canal, mensagens com significados a serem decodificados por receptores.

A relação entre o indivíduo e a organização pode ser entendida de forma mais abrangente segundo a perspectiva do interacionismo: os indivíduos constroem através da comunicação – seja esta presencial, corporal, falada, escrita ou em outras linguagens – redes simbólicas compartilhadas, em que atribuem valor e significado para as experiências da realidade – eventos, objetos materiais, fatos, conteúdos, etc..

O termo *comunicação organizacional* abrange todas as atividades voltadas à comunicação dentro da organização, conforme definiu Margarida Kunsch, ao conceituar comunicação organizacional como o conjunto formado por:

comunicação administrativa (redes formal e informal; fluxos descendentes, ascendentes e horizontal); a comunicação institucional (relações públicas; jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade visual, marketing social e cultural); e a comunicação mercadológica (propaganda comercial; promoção de vendas; merchandising; venda pessoal; demonstrações de produtos; exposições e feiras comerciais; treinamento de vendedores; assessoria aos clientes; assistência de pós-venda). (KUNSCH, 1997, p. 91).

Para a administração baseada numa visão sistêmica, que considera a organização como um sistema formado por “um conjunto de partes relacionadas entre si para atingir determinado objetivo” (CHIAVENATO, 1995, p. 65), as redes de comunicação viabilizam a conexão entre estas partes, proporcionando unidade, integridade. Portanto, a gestão integrada dos fluxos de informações de uma organização é fundamental para integrar suas partes numa atuação sinérgica e conduzi-las aos objetivos em comum. Berlo (2003) aponta que é justamente a comunicação entre seus elementos, e não sua visão isolada, destacada, que faz de um conjunto uma organização

A evolução da visão sobre a administração e o processo comunicativo acresceu novos sentidos ao papel da comunicação nas empresas. A globalização e o desenvolvimento tecnológico que vêm transformando continuamente a sociedade a partir das últimas décadas do século XX trouxeram à tona a necessidade da evolução sobre o conceito de organização, que passa a ser vista não apenas como entidade, mas sim como “processo dinâmico, [...] que requer a capacidade de interpretar, reinterpretar e criar arenas para o seu desenvolvimento” (CHIA, 2003, apud MARCHIORI, 2008b, p. 138).

Em paralelo a esta mudança da perspectiva sobre a comunicação nas organizações, há a reestruturação profunda que o Banco do Brasil atravessou para se adaptar aos seus novos objetivos de banco de mercado; condição adquirida em 1986, após o fim da Conta Movimento. Com a mudança de objetivos, muda também a identidade da organização e a sua forma de atuar e ser vista perante os diferentes públicos, ou seja, suas estratégias de comunicação com o público interno e externo.

As ferramentas de comunicação viabilizam o alcance dos objetivos da organização perante seus públicos, à medida que atuam de forma integrada, sinérgica. A comunicação integrada

[...] pressupõe uma conjunção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional, [...] um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades. [...] A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. (KUNSCH, 1997, p. 115).

Curvello (1998) destaca como, até o início dos anos 90, a gestão da comunicação no Banco do Brasil era descentralizada: a coordenação era da Consultoria Técnica da Presidência (COTEC), com execução operacional da comunicação interna, a cargo do Departamento de Formação do Pessoal (DESED), além da atuação de outras áreas no Banco que envolviam comunicação institucional e mercadológica (assessoria de imprensa, publicidade e propaganda) trabalhando de forma fragmentada.

Kunsch (1997) divide as áreas de atuação das ferramentas de acordo com o público-alvo da comunicação integrada: a comunicação institucional envolve a relação da empresa com a sociedade como um todo; a comunicação administrativa é toda interação necessária para a realização dos processos de trabalho, presencialmente ou através das ferramentas; a comunicação mercadológica é direcionada para os potenciais clientes da organização; e a comunicação interna é aquela que atinge, principalmente, aos membros e funcionários.

Na comunicação institucional do Banco do Brasil, pode-se destacar: o patrocínio, a partir de 1991, às Seleções de Voleibol masculinas e femininas em todas as modalidades; a criação dos centros culturais do Banco do Brasil nas cidades de Rio de Janeiro (1989), Brasília (2000) e São Paulo (2001), para preservar a memória da instituição e patrocinar programação cultural diversificada; e práticas constantes de Desenvolvimento Regional Sustentável e Responsabilidade Sócio-Ambiental, como a criação da Fundação Banco do Brasil e ações como a Agenda 21⁸.

Em relação à comunicação mercadológica, nos últimos anos a intensificação do *Marketing de Relacionamento*⁹ vem permitindo oferecer um atendimento mais segmentado e personalizado por parte do Banco do Brasil. Destaca-se a criação do segmento Estilo, uma rede de agências destinadas a atender com exclusividade ao público pessoa física de alta renda, e as ações do Programa BB 2.0, implantado em 2011, redimensionando as carteiras de clientes, os segmentos de público e o quadro funcional das agências, proporcionando mais qualidade e rentabilização no atendimento. Há ainda a *Plataforma de Negócios*, um aplicativo que pretende centralizar todas as operações do atendimento e fornecer ao funcionário uma visão do cliente com base não só em suas informações cadastrais e financeiras, mas também em seus padrões de consumo e comportamento, facilitando a realização de negócios.

Reconhecendo a importância decisiva da comunicação interna para o alcance dos objetivos do Banco do Brasil, o Plano Diretor de Comunicação de 1991 coloca a comunicação interna como

indispensável para a administração estratégica, mediando interesses dos participantes, da administração e da empresa, proporcionando o equilíbrio do micro-clima interno. [...] Ao promover maior aceitação da ideologia empresarial, a Comunicação contribui ainda para o aumento da produtividade e reforça a economia a organização. (CURVELLO, 2002b, p.8).

⁸ De acordo com o site do Banco do Brasil, a Agenda 21 é o conjunto de pactos e acordos adotados pelo Banco em prol do desenvolvimento sustentável e ecológico do país, como: Pacto Empresarial Global, Pacto pelo Combate ao Trabalho Escravo, Selo “Empresa Amiga da Criança” da Fundação Abrinq, Relatório de Informações sobre Emissão de Carbono, Selo Pró-Equidade de Gênero, Pacto Verde, entre outros.

⁹ "Processo contínuo de identificação e criação de valores e compartilhamento de seus benefícios com clientes individuais, durante todo o tempo de vigência na parceria." (CROSCITALLI, 2007, p. 31).

A gestão estratégica e integrada da comunicação interna foi decisiva para o Banco do Brasil durante o processo de transformação da empresa de banco público para banco de mercado, conforme ver-se a seguir.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA NO BANCO DO BRASIL

O público interno de uma organização é tradicionalmente formado por seus funcionários e familiares, enquanto os clientes, a comunidade, os poderes públicos e a imprensa em geral formam o público externo. No Banco do Brasil, os públicos formados por clientes, funcionários da ativa, aposentados, acionistas, mídia, parceiros e concorrentes, muitas vezes se misturam, tornando o percurso em direção à gestão estratégica e integrada da comunicação essencial para se manter no topo, em um mercado financeiro globalizado e extremamente competitivo.

Considerando a dificuldade encontrada por muitas organizações no mapeamento de seus públicos estratégicos, convém estudá-los a partir de sua influência no alcance dos objetivos organizacionais.

Se os funcionários são os maiores responsáveis pelo resultado obtido pela organização, pode-se dizer que a comunicação com o público interno é a mais efetiva para o alcance dos objetivos estratégicos.

O público interno é um público multiplicador. Em sua família e em seu convívio profissional e social, o colaborador será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. (KUNSCH, 1997, p. 129).

Os funcionários também atuam como clientes e, antes de tudo, membros da sociedade e das comunidades em que a organização está presente. Estes estão expostos tanto à comunicação institucional e mercadológica, direcionada a clientes e à sociedade como um todo, quanto à comunicação elaborada exclusivamente para o público interno, além das informações que circulam informalmente na rede social, dentro e fora do ambiente de trabalho.

No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação interna consiste na utilização integrada das ferramentas de comunicação administrativa, institucional e mercadológica, em todos os níveis, fluxos e redes, aplicadas aos empregados da organização: “uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação em todos os níveis.” (RHODIA, 1991, apud KUNSCH, 1995, p. 154).

Durante a reestruturação do Banco do Brasil, na década de 1990, houve a necessidade de ajustes na gestão de sua comunicação interna, excessivamente verticalizada. A comunicação interna era executada por diferentes setores, trabalhando sem uma gestão

integrada: as instruções não eram claramente compreendidas pelos funcionários, devido à falta de objetividade e de um padrão único de apresentação, além de uma linguagem excessivamente técnica e complexa.

A gestão descentralizada é apontada como entrave para a adaptação dos funcionários às novas exigências de mercado, pois havia a “indefinição dos objetivos e de uma política de comunicação concebida pelo Banco”, como destacou Forni (apud CURVELLO, 2002b, p.7). A gestão da comunicação no Banco do Brasil foi centralizada em 1996, através da criação da Unidade de Assessoramento em Comunicação e Marketing, que unificou todo o planejamento estratégico, marketing e comunicação da empresa, inclusive a comunicação interna.

O Plano de Comunicação do Banco do Brasil do ano 2000 aborda a importância da comunicação interna na formação dos funcionários, ao incluir em suas estratégias:

Manter os funcionários informados sobre os aspectos estratégicos, táticos e operacionais dos produtos e serviços a serem oferecidos aos clientes; [...] repassar, em especial à força de vendas, informações relevantes para seu relacionamento com clientes (características e benefícios dos produtos, diferenciais mercadológicos, públicos-alvo, argumentação de venda e abordagem dos clientes), antes da divulgação externa; orientar os funcionários quanto à correta utilização do material de apoio à venda; municiar os funcionários de informações que estimulem o auto-desenvolvimento e o aprimoramento profissional. (CURVELLO, 2002a, p.10).

Autores contemporâneos, como Torquato (1986) e Kunsch (2003), propõem o estudo dos processos de comunicação nas organizações a partir da análise de seus níveis, fluxos e redes, características presentes em todos os tipos de comunicação. Sendo que a comunicação se dá em quatro níveis: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico.

No nível intrapessoal, o que importa é como o indivíduo “adquire, processa e consome informações; a comunicação vai depender muito (...) do universo cognitivo do indivíduo.” (THAYER, 1979, apud KUNSCH, 2003, p. 81). O nível intrapessoal varia de acordo com as características sócio-culturais e comportamentais do indivíduo, as quais podem ser, ainda que superficialmente, identificadas através dos processos de seleção, entrevista e estágio presentes nas demais instituições financeiras do mercado. Estas instituições atuam de forma diferente do Banco do Brasil, que contrata a partir de concursos públicos para pessoas com nível médio, não escolhendo o perfil profissional dos que ingressam na organização. Os funcionários do Banco passam a gozar de estabilidade estatutária, o que demanda ainda mais da comunicação interna para integrar, capacitar e compatibilizar interesses destas pessoas, oriundas de universos culturais distintos.

O nível interpessoal é a comunicação entre os indivíduos, como estes se regulam e se controlam mutuamente. A comunicação interpessoal é decisiva para a formação dos padrões

de recepção que irão orientar a interpretação do indivíduo sobre a realidade organizacional. Como ser social, o indivíduo tem o seu comportamento parametrizado pela comunicação e convivência com os outros, pois é nesta interação que “realiza o jogo de identificações: introspecção, projeção, transferência. Com Freud e seus sucessores, reconhecemos que o outro é, ao mesmo tempo, modelo, objeto, sustentação, adversário”. (FREITAS, 1997, p. 39). A comunicação interpessoal terá grande influência em como os funcionários das Agências de Relacionamento irão assimilar as experiências vividas no contexto organizacional, pois este será o caminho por onde se estabelecerá a cooperação e o clima positivo que podem facilitar o alcance dos objetivos pessoais e também do Banco.

No nível organizacional, estudam-se as redes, sistemas de informações e fluxos que conectam entre si os membros da organização e esta com o ambiente; no nível tecnológico são considerados os meios eletrônicos e mecânicos que possibilitam a comunicação, além do armazenamento, processamento, decodificação e distribuição das informações. Além dos tradicionais telefone e fax, o aplicativo *Notas Técnicas Pessoais* do SisBB¹⁰ e o *E-mail* são as principais vias para o fluxo horizontal, vertical e lateral de mensagens no Banco do Brasil, pois através destas ferramentas, qualquer funcionário pode mandar mensagens ou arquivos, sem filtros ou barreiras para qualquer colega ou unidade da empresa.

Os fluxos da comunicação interna de uma organização podem ser: descendentes, quando a informação parte dos gestores para os subalternos; ascendentes, quando os subordinados se comunicam com seus superiores; e laterais ou horizontais, quando se dá entre funcionários do mesmo nível (KUNSCH, 2003). Até o início dos anos 90, a maior parte da comunicação interna no Banco do Brasil se dava através de cartas circulares e mensagens formais que partiam da direção para as dependências. Predominava, até então, o fluxo descendente de comunicação, em que as informações partiam dos setores administrativos mais altos, para as dependências distribuídas em todo o país, em mensagens caracterizadas pelo excesso de linguagem técnica e formalidade. A comunicação interna era complementada pelo Boletim Interno Pessoal, periódico quinzenal com pauta diversificada, mas com a predominância de temas ligados a produtos e serviços do Banco, e pela revista do DESED (Departamento de Formação do Pessoal), também ligada ao desenvolvimento profissional.

¹⁰ O SisBB é o sistema operacional no qual acontece a maior parte das operações financeiras e administrativas do Banco do Brasil. Ele preza pela agilidade, rapidez e eficiência, em detrimento do aspecto estético, pois possui interface antiquada e pouco atrativa. Gradativamente, muitas funções estão sendo migradas para outros ambientes, como a *Intranet* (ambiente semelhante ao da internet) e a *Plataforma de Negócios*, que até maio de 2011 ainda estava em estágio de implantação, não possuindo muitas das funções do SisBB.

Estes periódicos apresentavam conteúdo informativo e de amplo interesse, com foco na principal demanda do Banco naquele momento, a capacitação de funcionários.

Torquato (1986, p. 55) aponta a existência de duas redes de comunicação nas organizações. Uma é a *Rede formal*, em que circulam “todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. Exemplos: reuniões, ofícios, circulares”. A outra é a *Rede informal*, composta pelas “manifestações espontâneas da coletividade. Exemplos: boatos, murmúrio, rumores, conversa”.

Até 2006, houve nas dependências do Banco do Brasil as EADs – Equipes de Auto-Desenvolvimento, designadas entre os funcionários e responsáveis por atividades como a elaboração da escala de férias, desenvolvimento e capacitação profissional, eventos e comemorações no ambiente de trabalho. A criação das EADs demonstra estímulo à comunicação interna não só como conexão entre os indivíduos e as diversas unidades, mas também reconhece que a comunicação informal facilita a criação de harmonia, integração e clima positivo no ambiente de trabalho. Há de se considerar que muitas agências do Banco do Brasil estão em cidades distantes dos grandes centros e, mesmo nas capitais, o grande número de funcionários que havia nas agências de maior porte e nos setores administrativos internos trouxe à tona a necessidade de criar, em cada dependência, uma equipe para auxiliar a gestão da comunicação interna.

As redes, fluxos e níveis de comunicação organizacional não mais refletem uma realidade, pelo contrário, na opinião de Putnam, Phillips e Chapman (1999, apud Marchiori, 2008, p. 141), a comunicação “é formativa, assumindo a posição de criar e representar o processo de organizar”. Segundo o construtivismo, cada indivíduo constrói a sua própria realidade subjetiva e a sua comunicação com o mundo vai intermediar o processamento das experiências que vivencia. A cultura, como vínculo entre os indivíduos, vai construir os “padrões de recebimento” compartilhados para as experiências. A comunicação interna é a chave para o processo contínuo de reconstrução da identidade de uma organização, na medida em que

oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2008a, p.6)

Edgar Schein (1986, apud CURVELLO, 2010) traz à tona o comportamento dos membros, ao incorporar a variante *cultura* ao estudo das organizações, quando reconhece a

importância das lideranças ao validar, moldar, legitimar e ocultar o que pode vir a ser a cultura de uma organização, definida como o

conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1986, apud FLEURY, 1996, p. 20)

A perspectiva de Schein é ainda marcada pelo funcionalismo, pois ressalta que a comunicação é utilizada pelos gestores para disseminar na organização práticas que conduzam à eliminação de divergências e incentivar a coesão entre os indivíduos e a concordância em relação à visão estratégica da instituição. Esta abordagem pragmática, comum nas pesquisas norte-americanas sobre comunicação organizacional, muitas vezes reduz a complexidade da cultura aos aspectos diretamente relacionados às vantagens competitivas, mensuráveis através de números. Contudo, considera-se que os indivíduos que ocupam os cargos de liderança nas organizações precisam ser agentes multiplicadores da cultura organizacional, para conduzir o grupo aos objetivos.

Schein ainda estuda a cultura das organizações, através de três níveis: os *artefatos*, os *valores* e os *pressupostos básicos*. Os *artefatos* são o produto visível de um determinado grupo, expresso através da arquitetura do espaço físico, das tecnologias, das roupas, dos produtos comercializados, do comportamento observável. Em uma agência bancária, onde parte dos processos de trabalho se dá em frente ao público, a presença dos funcionários (comportamento, roupas, atitudes, aparência, idade) comunica o seu grau de adequação à cultura da organização. O Banco do Brasil concede relativa liberdade em relação aos artefatos, se comparada a outras instituições financeiras – nessa perspectiva, é normal ver um Escriturário de calça jeans ou outra indumentária menos social, por exemplo – mas cargos como o de Gestor da Unidade ou dos Gerentes de Relacionamento das agências devem seguir os padrões esperados pelo público, para serem identificados e reconhecidos em suas funções.

Os *valores* são os significados atribuídos pelos indivíduos, através de comunicação interpessoal, às experiências, eventos vividos na organização; opiniões; pensamentos e formas de ver o mundo, racionalizadas e valorizadas pelo grupo. No Banco do Brasil, como em outras organizações, há valores que serão restritos apenas a determinadas subculturas e outros que são condicionais para o exercício da função. O atendimento com excelência, por exemplo, deve ser perseguido por todos os funcionários, mas aqueles que atendem as demandas administrativas e operacionais, de forma reativa, não precisam compartilhar determinados

valores voltados para a cultura de mercado, como fazem os funcionários do atendimento pró-ativo, com foco nas vendas.

Os *pressupostos básicos* são valores elaborados conscientemente que terminam internalizados ao nível intrapessoal, inconsciente. São parâmetros, padrões, pressupostos que vão determinar como o indivíduo compreende a realidade organizacional. Certamente, os valores manifestos pelo indivíduo em grupo podem procurar ocultar os seus pressupostos básicos sobre a organização, a fim de se obter aceitação pelo grupo e pelas lideranças. Porém, apenas quando ele internaliza esses valores como verdade para si mesmo, é que passa a sentir-se satisfeito em pertencer à organização.

Verificar se um determinado indivíduo assimilou a cultura de uma organização pelos seus valores e pressupostos básicos é uma tarefa complexa para ser avaliada através de questionários e pesquisas sobre a comunicação interna, considerando a subjetividade da questão. Apenas os próprios membros estão aptos a reconhecer em um indivíduo o comportamento, a visão de mundo, a cultura adequada à realidade daquele grupo. O sistema de avaliação dos funcionários do Banco do Brasil leva isto em consideração, pois o sistema de GDP¹¹ (Gestão de Desempenho por Competência) é composto por três avaliações, uma feita pelo superior imediato, outra por um colega do mesmo cargo e uma auto-avaliação feita pelo funcionário. Nelas, deve-se atribuir conceitos de 1 a 5 sobre as competências, habilidades, atitudes e conhecimentos do funcionário, justificando-se por escrito os extremos negativos (1) e positivos (5). As avaliações de GDP ocorrem todo semestre e ficam armazenadas, podendo ser consultadas depois pelos gestores em processos de seleção interna.

Joanne Martin (1992, apud CURVELLO, 2010) demarcou três perspectivas no estudo sobre a cultura das organizações: a da *integração*, a da *diferenciação* e a da *fragmentação*. Na *integração*, os funcionários percebem que a empresa realmente se preocupa com o seu bem-estar e procura promover a harmonia através da ausência do conflito e da ambigüidade. Na *diferenciação*, o foco são as diversas subculturas existentes sob a aparente homogeneidade da *integração*. Já a perspectiva da *fragmentação*, leva em consideração que não existe

¹¹ Há registros de que o Banco do Brasil avalia o desempenho de seus funcionários desde a década de 1940, e vários sistemas já foram utilizados. “[...] a partir do primeiro semestre de 1998, o sistema GDP surgiu com o propósito principal de ‘promover ações que integrem os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional dos empregados, através de um sistema de informações sobre o desempenho’ e pretendia materializar as seguintes diretrizes do Plano Diretor de Recursos Humanos (1997): valorizar a competência profissional através da identificação e aproveitamento dos empregados talentosos e empreendedores; gerenciar o desempenho de forma a integrar os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional do empregado; promover o acompanhamento do desempenho das pessoas e da área, através dos controles financeiros, da produtividade, da relação com os clientes e da capacidade de desenvolvimento.” (PORTAL UNIBB, 2011).

simplicidade, ordem, estabilidade ou previsibilidade no mundo contemporâneo, logo, não é possível haver uma organização onde prepondere o ambiente de consenso.

As relações de poder e controle, impostas pela lógica de funcionamento das organizações, terminam por estabelecer identidades coletivas, grupos aos quais os indivíduos pertencem sem mesmo dar-se conta. No Banco do Brasil, é possível selecionar alguns exemplos entre o corpo funcional: gestores/subordinados, comissionados/caixas e escriturários, área de negócios/suporte operacional, funcionários pré/pós 1998, entre outros. Hoje, a comunicação interna do Banco do Brasil dá sinal de que leva em consideração a inevitável fragmentação de uma organização deste porte e complexidade. Não é possível eliminar as diferenças de pensamento, mesmo em relação a valores fundamentais da cultura das instituições financeiras, como a lucratividade – há funcionários que não estão dispostos a assumir comissões nas Agências de Relacionamento, para não serem avaliados por metas de vendas, por exemplo. Portanto, resta à comunicação interna do Banco do Brasil compatibilizar os interesses a um nível mais amplo entre os funcionários, pois todos estão ligados por pertencerem à mesma organização e por diversos outros vínculos inerentes à condição humana, apesar de divergirem em alguns aspectos em relação à cultura organizacional.

Em meados da década de 2000, o Banco do Brasil constatou que muitos dos funcionários ingressos estavam deixando a organização antes dos primeiros anos de carreira e a falta de adaptação era uma das principais causas. Para estimular a adaptação do novo funcionário à cultura, o Banco do Brasil criou, em 2007, o programa *Bem-vindo ao BB*, obrigatório em seu primeiro ano na empresa. Inicialmente, é realizado um curso presencial de dez dias, com oito horas diárias, no qual são apresentados os valores da empresa, as lideranças, a estrutura, a história, além de palestras (em Salvador, há inclusive palestras do Sindicato dos Bancários) e atividades em grupo que visam a “acostumar” o indivíduo à cultura do Banco do Brasil. Após seis meses, há outro curso de cinco dias, voltado para a excelência em negócios, em que são abordados os produtos do Banco, com troca de experiências e relatos entre os colegas e outras atividades de integração. O novo funcionário também é avaliado duas vezes, a primeira vez com 85 dias e outra com 120 dias, em que são discutidos entre ele e seu orientador (gerente escolhido do Comitê de Administração e que possua o curso necessário para ser orientador do programa) as atribuições que já apresenta e o que deve ser desenvolvido.

A comunicação interna nas Agências de Relacionamento também é dinamizada pela criação, também em 2007, das ECOAs (Equipes de Comunicação e Auto-desenvolvimento), sucessoras das EADs. Cuidando das mesmas atividades de auxílio à administração em relação à escala de férias, resolução de conflitos e ações de qualidade de vida no trabalho, traz como principal mudança a figura do Agente de Comunicação, responsável por repassar orientações da GEPES e da DIMAC, como as escalas de cursos, e demais orientações da administração.

O Banco do Brasil passou a treinar funcionários para formar uma Rede de Agentes de Comunicação Interna, através de um curso específico sobre o tema, ministrado por funcionários capacitados para transformar em Agentes de Comunicação Interna, integrantes das ECOAs de todas as suas dependências. O Banco reconheceu que, nas ferramentas de comunicação interna até então existentes na empresa, “o fluxo é predominantemente descendente, prevalecendo na construção das mensagens a ótica dos emissores, pois o conceito de comunicação interna como instrumento de gestão [...] não está totalmente incorporado ao cotidiano da empresa.” (BANCO DO BRASIL, 2008, p. 27).

Ainda segundo o documento supracitado, a Rede de Agentes de Comunicação Interna visa a tornar cada pessoa da organização um participante ativo da comunicação interna, através da dinamização dos fluxos ascendentes e descendentes e do incentivo à comunicação interpessoal, enquanto as demais ferramentas de comunicação atuam apoiando e sustentando o processo. (BANCO DO BRASIL, 2008).

A seguir, com base nos referenciais teóricos apresentados, foram analisadas as ferramentas de comunicação interna disponíveis: *Notas Técnicas Pessoais*, *E-mail*, *Mensagens Instantâneas*¹², *Agência de Notícias*¹³ e algumas ações de comunicação institucional e de *endomarketing* aplicadas à realidade dos funcionários das Agências de Relacionamento. A comunicação interna nas Agências de Relacionamento também foi analisada em relação a seus principais objetivos: dinamizar o fluxo de informações e contribuir para a integração e o clima positivo no ambiente de trabalho, através do auxílio das ECOAs e dos Agentes de Comunicação.

Conforme pesquisa feita no SisBB, atualmente, o Banco do Brasil conta com quase 6.000 dependências, unidades divididas entre os níveis Tático, Operacional e Estratégico; o que se constitui num desafio para a gestão da comunicação interna da instituição. O estado da

¹² Programa com interface semelhante a outros dispositivos de troca de mensagens disponíveis na internet, como o *Messenger*, da *Microsoft*.

¹³ Num formato de um *website* hospedado na *Intranet*, tem o objetivo de oferecer "informações em tempo real, tratadas em linguagem jornalística, com abordagem descritiva, narrativa e interpretativa. Foco em tempestividade e informações factuais". (BANCO DO BRASIL, 2008, p. 23)

Bahia possui cerca de 400 dependências, 87 delas situadas na sua capital, Salvador, das quais podem ser destacadas, no nível Operacional, 52 Agências de Relacionamento, 4 agências do segmento Estilo, 3 Plataformas de Suporte Operacional e 1 Central de Atendimento Telefônico.

2.3.1 Comunicação Mercadológica para o Público Interno ou *Endomarketing*

O *endomarketing* promove entre os funcionários uma visão voltada para cliente e o atendimento de suas expectativas, conciliadas à consecução dos objetivos negociais da empresa. Para isto, o Banco desenvolve nos funcionários uma visão estratégica acerca de suas atividades e do mercado onde atuam, aprimorando suas competências e fazendo-os compreender a dimensão do seu trabalho na organização. As ações de *endomarketing* visam a “fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, serviços e mercados nos quais atua, como afirma Brum (1998, p. 15).

As ações de *endomarketing* do Banco do Brasil são fundamentais para desenvolver uma cultura organizacional voltada para o cliente e o mercado e, principalmente, para treinar a força de trabalho em vendas de produtos e serviços; atividades agora vitais para uma empresa que, há pouco mais de duas décadas, operava como uma estatal do sistema financeiro nacional. A importância atribuída ao *endomarketing* pelo Banco pode ser constatada por seus funcionários na *Intranet*¹⁴, em que há um tópico apresentando algumas das ações desenvolvidas e como elas contribuem para o envolvimento dos funcionários: “[...] a comunicação interna é convidada a desenvolver mecanismos que agilizem e tornem possível essa integração dos funcionários com as mudanças que estão ocorrendo dentro das empresas”. (SORIO, 2004).

As funções da comunicação interna mercadológica ou *endomarketing*, no Banco do Brasil, podem ser resumidas em: informar aos funcionários as características de produtos e serviços; capacitá-los em relação às técnicas de venda, excelência no atendimento e outros conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho de suas funções; reconhecer atitudes

¹⁴ A Intranet do Banco do Brasil, um versão privada da Internet com os mesmos recursos e características, foi inaugurada em 2002, visando a ser um novo ambiente de trabalho ao integrar comunicação entre funcionários e dependências, informação, educação e processos para a gestão de recursos e de negócios na empresa e viabilizar o relacionamento com clientes via Internet e acompanhamento do mercado em tempo real. (ROCHA, 2006)

e conquistas pessoais dos funcionários, que estejam alinhadas aos valores desejados pela empresa; reforçar os valores e mensagens difundidos pela organização.

A comunicação interna sobre produtos e serviços geralmente se concentra em novidades no portfólio da empresa, nos *produtos indutores estratégicos*¹⁵ do mês ou em algum produto específico abordado. O lançamento de novos produtos e serviços do Banco do Brasil costuma ocorrer acompanhado de campanhas mercadológicas específicas para o público interno, muitas vezes, em momentos e com abordagens diferentes das veiculadas para o público externo. Como exemplo, pode-se citar a campanha para o lançamento do crédito imobiliário do Banco do Brasil, em 2008, que foi veiculado internamente um vídeo da banda Paralamas do Sucesso apresentando o produto, meses antes de o crédito imobiliário ser anunciado na mídia externa, quando seu funcionamento já estava totalmente organizado.

O treinamento de funcionários é outro processo que envolve técnicas de comunicação mercadológica, à medida que este trabalha com um material de propaganda exclusivo para oficinas e treinamentos (desde panfletos informativos, a camisas e outros brindes), além da produção de palestras, cursos, eventos e coquetéis. No Banco do Brasil, esta comunicação com foco no treinamento muitas vezes é reforçada por técnicas tradicionalmente vinculadas à propaganda como, por exemplo, o uso das telas dos monitores utilizados pelos funcionários, que serve com veículo para divulgar campanhas internas ou externas, exibindo mensagens de conteúdo institucional, gestão de pessoas e relacionamento interno.

A utilização de técnicas de marketing para a comunicação interna deve ir além da visão dos funcionários como meros clientes. Deve encarar o público interno como parte do mesmo organismo em que está a direção da empresa e não como componentes de um mercado. Principal objetivo das ações de *endomarketing*, o reconhecimento de funcionários em relação ao cumprimento de metas e objetivos negociais pode ser exemplificado no evento promovido, anualmente, para a premiação das agências que alcançaram a etapa Ouro no Programa *Sinergia*¹⁶, que orienta o cumprimento das metas negociais. O que poderia ser uma simples viagem com acompanhante para um funcionário da agência, torna-se um grande evento num hotel ocupado apenas por funcionários da empresa, com programação e eventos direcionados à integração dos colegas e à troca de experiências transformadoras para o seu comportamento.

¹⁵ São os produtos e serviços bancários que devem ter sua comercialização focada e reforçada nas Agências de Relacionamento, periodicamente, de acordo com orientações dos setores administrativos do Banco do Brasil.

¹⁶ As Agências de Relacionamento têm o seu desempenho avaliado por um sistema chamado de “*Sinergia*”, um placar relacionando em números todos os objetivos a serem cumpridos pela equipe, com etapas classificatórias que variam entre Inicial, Bronze, Prata, Ouro e Ouro Mais.

Ou seja, além de reconhecer o mérito do funcionário, esse recurso insere-o no contexto cultural das lideranças da organização.

Assim, tão importante quanto premiar e reconhecer as agências e os funcionários que se destacaram nas vendas, através de ações que agreguem valor às suas atividades, como propõem as práticas de *endomarketing*, é importante promover entre o grupo espaço e oportunidades no ambiente formal para a integração e a troca de experiências, já que o fortalecimento do vínculo entre os funcionários é também um fortalecimento do vínculo de cada indivíduo com a organização.

2.3.2 A Comunicação Interna e o diálogo com a Comunicação Institucional do BB

As relações da organização com a sociedade, como um todo, e suas ações visando à “construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas” (KUNSCH, 2003, p. 164), essenciais para a criação e manutenção de sua credibilidade, são classificadas dentro do composto da comunicação integrada, por Kunsch, como comunicação institucional. A comunicação institucional chega ao funcionário tanto no âmbito externo quanto interno, através da divulgação das práticas de desenvolvimento regional sustentável, patrocínio esportivo e cultural, e ações filantrópicas.

O Banco do Brasil tem como principal veículo de sua comunicação institucional, direcionada para o público interno, a *Revista BB.com.você*. É único veículo impresso da comunicação interna e que alcança funcionários da ativa e aposentados. Sua assinatura é gratuita, tem 40 páginas, periodicidade bimestral e tiragem por volta de 90 mil exemplares, remetidos às residências. Tem como objetivos: “motivar, valorizar e reconhecer os profissionais do Banco do Brasil”. (BANCO DO BRASIL, 2008, p. 24), ao disseminar suas estratégias, valores e princípios.

A *Revista BB.com.você* cumpre, portanto, o papel de reforçar a missão, a visão, os valores e a filosofia pretendidos pela organização perante seu público interno, bem como reiterar as informações acerca de assuntos de interesse geral do quadro funcional, com matérias sobre os planos de carreira, saúde e previdência. O periódico traz também conteúdos mais amenos, como histórias contadas por funcionários e aposentados, dando espaço para a comunicação ascendente e reconhecendo os funcionários que estão alinhados com a empresa.

Outra modalidade de comunicação institucional, amplamente utilizada pelo Banco do Brasil, é o patrocínio, que tem como maior caso de sucesso as seleções brasileiras, masculina e feminina de vôlei de quadra e de praia. O patrocínio do Banco do Brasil ao vôlei iniciou-se

em 1991, bem no momento em que desejava construir uma imagem¹⁷ competitiva perante a sociedade. De 1991, até hoje, o vôlei brasileiro conquistou oito medalhas em Olimpíadas, além de outros feitos que consagraram o país como o maior vencedor do esporte, no século XXI. A imagem de liderança e vitória construída pelo vôlei brasileiro, sempre patrocinado pelo Banco do Brasil, contribuiu para transformar a antiga imagem de *banco público* para a imagem de um banco competitivo, tanto diante do público interno quanto do externo.

Para a resolução de conflitos que ultrapassem o âmbito das dependências, além dos setores de Gestão de Pessoas (GEPES), existentes nas superintendências regionais, o Banco do Brasil criou, em 2005, a *Ouvidoria Interna*: um canal telefônico para os funcionários expressarem sua insatisfação com algum aspecto da empresa. Esse recurso contempla o fluxo comunicativo ascendente e permite o anonimato ao autor da denúncia, já que as queixas não chegam a ser conhecidas pelos outros funcionários. (BANCO DO BRASIL, 2008)

2.3.3 Ferramentas de Comunicação Interna no Banco do Brasil

Muitas vezes, a comunicação interna de uma organização é confundida apenas com o fluxo de informações administrativas (KUNSCH, 2003). A comunicação interna administrativa é o fio condutor de todas as atividades organizacionais, conectando os seus subsistemas, para viabilizar o alcance dos objetivos em comum, envolvendo aspectos tecnológicos e administrativos que tornam possível o funcionamento da organização como um todo. Para compatibilizar os objetivos de gestores e funcionários, as ferramentas de comunicação interna devem tornar estes objetivos tecnicamente possíveis.

O conteúdo dos veículos de Comunicação Interna do Banco do Brasil é quase, em sua totalidade, gerado pela DIMAC, em Brasília, para suas dependências em todo o país. Apenas a *Agência de Notícias* conta com cadernos locais, produzidos nas unidades regionais, porém com volume de informações bem menor do que a central em Brasília. Os meios de comunicação eletrônicos escritos são predominantes, com exceção da *TVBB* e da *Revista BB.com.você*. O fluxo de informações é descendente, pois as mensagens saem de uma unidade centralizada em direção às dependências.

O Banco do Brasil possui um canal exclusivo, a *TVBB*. Anteriormente disponível apenas através de sinal exclusivo, que chega via satélite para todas as agências e demais

¹⁷ A imagem corporativa é definida como percepções, representações mentais, tudo “[...] o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes” (KUNSCH, 2003, p. 171)

unidades, o canal agora está cada vez mais acessível, pela *Intranet*, em que disponibiliza: tele-treinamentos, informações, coberturas de eventos pontuais e programas especiais ao vivo.

A *Intranet*, como ambiente mais moderno, em formato web, com aparência mais agradável à leitura e recursos de imagem e som, é o ambiente onde se concentra grande parte da comunicação interna do Banco do Brasil: o site *Agência de Notícias*, o *E-mail Corporativo* e o aplicativo *Mensagens Instantâneas Pessoais*. Ela abriga também os blogs *Lupa* (temas diversos, como tecnologia, comportamento, meio-ambiente, publicidade, estratégias corporativas, etc.) e *Negociação Coletiva* (sobre o acordo de trabalho entre a alta administração e o corpo funcional), escritos por funcionários de diversas áreas, que reforçam a comunicação horizontal de assuntos ligados à rotina de trabalho. O Banco do Brasil pretende dispor, na *Intranet*, o acesso a todas as suas ferramentas de comunicação, inclusive os meios não eletrônicos, como fez em 2011 com a *Revista BB.com.vc*, ao disponibilizar as edições em formato digital para consulta. A migração das atividades de comunicação interna do SisBB para a *Intranet* acompanha outras ferramentas e aplicativos da organização, que também estão sendo levados para esta plataforma, com mais recursos tecnológicos e audiovisuais, visando a manter um canal que centralize toda a comunicação interna vinda da DIMAC.

Notas Técnicas Pessoais

No Banco do Brasil, após a informatização do sistema bancário, grande parte da comunicação administrativa passou a ocorrer através do aplicativo *Correio*, do SisBB. Durante algum tempo, a ferramenta *Mensagens Pessoais* foi a mais utilizada para a troca de mensagens relativas ao cotidiano de trabalho e aos assuntos informais, abrangendo todos os funcionários, estagiários e alguns empregados terceirizados que possuíam acesso limitado ao SisBB, como telefonistas e recepcionistas. Ao final de 2010, foi desativada a ferramenta das *Mensagens Pessoais*, do aplicativo *Correio*.

Como opção integrada ao SisBB, restou a ferramenta *Notas Técnicas Pessoais*, outra função do *Correio*, que possibilita troca de textos entre funcionários e dependências. As Instruções Normativas¹⁸ da empresa afirmam que essas informações de cunho técnico, formal e administrativo são armazenadas no sistema, permanecendo por um período de seis meses até apagarem-se automaticamente.

¹⁸ As Instruções Normativas são o sistema que reúne todos os procedimentos, orientações, regras em geral que definem a atuação do Banco do Brasil e de seus funcionários.

O ponto positivo do uso do *Notas Técnicas Pessoais* é a eficiência e rapidez no compartilhar das informações, em função do aplicativo estar integrado ao SisBB; além da existência da *Caixa Postal* que armazena as mensagens lidas e as não recebidas pelo usuário por um período de três meses. Porém, este recurso destina-se unicamente à troca de textos, não sendo possível anexar imagens, fotos, figuras ou arquivos, por exemplo, além do que, a interface do SisBB (letras verdes sobre fundo preto) torna cansativa a leitura de textos longos – por isso, quem usa o *Notas Técnicas* não pode dispensar também o uso do e-mail.

O *Correio* possui ainda as seções *Mensagens para Dependências*, *Mensagens para Administradores* (exclusiva para os gestores das dependências) e *Mensagem para Funcionários* (conteúdo de amplo interesse para os funcionários, divulgado pela DIMAC, em Brasília). Essas três seções são exclusivas para a comunicação descendente, expedidas pela DIMAC e demais diretorias para três públicos específicos (dependências, administradores e demais funcionários), com informações técnicas, sobre os direitos, deveres e benefícios dos funcionários, normas e procedimentos a serem cumpridas pelos administradores e suas dependências, além de outros conteúdos de caráter administrativo e institucional.

E-mail Pessoal

Até 2010, nas Agências de Relacionamento, apenas os gerentes possuíam contas individuais de e-mail, fornecidas pelo Banco do Brasil, utilizadas principalmente para a comunicação externa com clientes e para a comunicação interna com colegas, outras agências e dependências internas. Outros funcionários graduados, como diretores, gerentes executivos e gerentes de unidades, também já contavam com endereços de e-mails pessoais, devido à complexidade de suas atribuições. Para esse público, composto de administradores e executivos, o Banco conta também com um canal exclusivo de divulgação antecipada de informações estratégicas: o *Boletim Executivo*, disponível na *Intranet*.

A partir de novembro de 2010, todos os funcionários passaram a ter a sua própria caixa postal de e-mail pessoal, o que não só facilitou a comunicação administrativa, possibilitando uma eficiente troca de arquivos digitais diversos, como também potencializou a utilização do e-mail pessoal como canal para a comunicação interna. A veiculação de material de comunicação institucional e *endomarketing*, por meio eletrônico, é mais segmentada, eficiente (à medida que pode conduzir o leitor a outro link, *website* e dispor de imagens, filmes e sons) e tem seu custo reduzido em relação ao meio impresso.

Atualmente, as dependências do Banco do Brasil possuem conta de e-mail corporativo, com caixa postal de 100 Megabytes, possível de ser acessada por todos os funcionários da unidade. Os funcionários das Agências de Relacionamento têm caixa postal de 20 Megabytes; podem escolher o próprio apelido e são orientados a utilizar o e-mail para fins profissionais.

Mensagens Pessoais Instantâneas

Como alternativa para a comunicação rápida e informal do dia-a-dia, após a extinção das *Mensagens Pessoais* do SisBB, foi criado o aplicativo *Mensagens Instantâneas*, com acesso integrado à *Intranet* e à *Plataforma de Negócios*. O aplicativo permite a emissão de mensagens rápidas, que avisam imediatamente ao destinatário sobre sua chegada, e seu uso é prático e intuitivo. Os usuários precisam adicionar aos seus contatos os colegas com quem desejam se comunicar, os quais só podem receber as mensagens quando estão conectados ao sistema (estes usuários conectados aparecem como *on line*, na cor verde). As mensagens não podem ser armazenadas no sistema, para leitura posterior e só é possível comunicar-se, com quem foi adicionado pelo usuário; o que ressalta o caráter informal da ferramenta. Portanto, a comunicação é instantânea, não pode ser armazenada e direcionada ao círculo social.

Na prática, a diferenciação entre a comunicação formal e informal não é tão clara assim, pois os canais dificilmente permanecem exclusivos para um tipo de conteúdo. Por isso, um canal direcionado exclusivamente para a comunicação informal pode terminar sem utilidade, se este não estiver integrado aos outros sistemas de comunicação e à rotina de trabalho.

Agência de Notícias

A *Agência de Notícias* é o veículo de comunicação interna com maior penetração e facilidade de acesso para os funcionários. Ela está disponível na página inicial da *Intranet*, trazendo textos, imagens e vídeos. Principal veículo de comunicação interna entre a direção e os funcionários, a *Agência de Notícias* oferece informações de caráter jornalístico durante todo o expediente, através de textos breves e de amplo interesse para funcionários da ativa. É o único veículo que possui cadernos locais, elaborados pelas superintendências estaduais; porém, todo o conteúdo é produzido pela DIMAC, restando aos demais funcionários a sugestão de matérias, reforçando o fluxo informativo descendente.

Na *Agência*, o conteúdo escrito é predominante, com no máximo uma ilustração por matéria, que são concisas e de teor informativo. Uma dificuldade para que haja mais conteúdo em vídeo é que a maior parte dos computadores do Banco do Brasil não tem som, tornando

sua recepção limitada. É muito comum ver na *Agência de Notícias* comentários pedindo para incluir legendas nos vídeos.

A partir de 2010, a DIMAC incluiu na *Agência de Notícias* duas ferramentas: a possibilidade de se “curtir” ou não a matéria (semelhante ao site *Facebook*) e de incluir um comentário, passível de resposta, nas notícias. A princípio, estes comentários eram publicados automaticamente, e logo se popularizaram, dinamizando a comunicação ascendente, lateral e informal, como nas redes sociais da internet. Os comentários apresentavam diversos teores, desde elogios e perguntas, até algumas mensagens de protesto, sem relação direta com a matéria, com conteúdo e tons inadequados. Nestes casos, funcionários da DIMAC advertiram os autores dos comentários considerados impróprios, e alertando-os sobre o Termo de Responsabilidade para o Uso das Ferramentas de Comunicação do Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2010-2013), mas sem punições efetivas para o autor.

Posteriormente, a DIMAC passou a controlar os comentários publicados, excluindo os inadequados e advertindo seus autores, além de responder às perguntas sobre as notícias. A atitude dos funcionários de manifestarem abertamente opiniões contrárias às decisões e políticas da empresa, o tom demasiado crítico, às vezes até ofensivo, seriam inadmissíveis em outras instituições financeiras do mercado, concorrentes do Banco do Brasil. É possível atribuir estas manifestações abertas de desacordo com determinados valores organizacionais à condição estatutária dos funcionários do Banco do Brasil e à sua diversidade cultural. Apesar da restrição aos comentários considerados inadequados, estes continuam presentes na *Intranet*, apresentando respostas às perguntas técnicas solucionadas pelas diretorias responsáveis pela publicação e dúvidas respondidas também pela DIMAC.

2.3.4 Comunicação interna nas Agências de Relacionamento

Apesar das ferramentas tecnológicas permitirem instituições financeiras cada vez mais automatizadas, o ponto culminante da relação entre o cliente de um banco múltiplo e seu composto de comunicação se realiza no momento em que ele está sendo atendido em sua Agência de Relacionamento. Neste local, há uma comunicação presencial com entre os funcionários do Banco e o cliente, propiciando a troca das mais diversas experiências, sempre marcantes para sua relação com a instituição financeira.

Assim, o comportamento dos funcionários nas Agências de Relacionamento do Banco do Brasil é decisivo para a reconstrução contínua da identidade da organização perante o cliente e sua conseqüente satisfação, rentabilização e fidelização. Não basta apenas oferecer

taxas competitivas e tecnologia de ponta, é preciso atender com agilidade, cordialidade, eficiência e orientado para realização do negócio.

Marchiori (2008), fundamentada por Raigada (1997), distingue três tipos de relações na comunicação interna das organizações: as *relações profissionais*, as de *convivências* e as de *identidade*, associadas à cultura da empresa.

As *relações profissionais* são aquelas ligadas à própria atividade da empresa e seus processos têm os membros da organização como agentes produtores; as *relações de convivência* dizem respeito à comunicação informal entre as pessoas, tendo o sistema da empresa como pano de fundo e, finalmente, as *relações de identidade* expressam o conjunto de hábitos que funcionam como códigos e dão à percepção das pessoas o sentimento de pertencer à determinada empresa (as regras de convivência e a história da organização, por exemplo). (MARCHIORI, 2008, p.142).

Para o funcionário de uma agência bancária, as relações de comunicação profissional, mais impessoais e menos afetivas, ocorrem a todo instante, com pessoas de dentro e de fora da organização. Já as relações de convivência, são fortalecidas à medida que os indivíduos dividem o mesmo espaço e rotina de trabalho, logo, esta será mais intensa entre os membros de uma mesma agência. As relações de identidade se formam enquanto o indivíduo vivencia experiências ligadas ao contexto da organização, sendo por elas influenciado, passando a agir como membro da organização.

A comunicação baseada nas relações profissionais, por ser a mais praticada e exigida na rotina, naturalmente sobrepõe os outros tipos, pois é direcionada à realização do trabalho. Porém, é nas relações de convivência que se estabelecem vínculos afetivos, emocionais, de identificação e aproximação entre os indivíduos, o que não só facilita as relações profissionais como reforça as relações de identidade. Estas envolvem experiências vivenciadas dentro e fora do ambiente da organização e seu valor é atribuído pelo comparativo aos outros sujeitos. Logo, a comunicação interpessoal, entre indivíduos que dividem um mesmo espaço na rotina de trabalho e convivem diariamente, é a que penetra mais intensamente na rede de produção de significados sobre a realidade da organização.

No setor de varejo, composto por pessoas físicas e empresas, os clientes do Banco do Brasil têm em seus Gerentes de Relacionamento a principal referência pessoal da organização. Considerando que os outros pilares de atuação do Banco, atacado e governo, atendem às corporações e ao poder público, que são organizações formadas por pessoas físicas, as Agências de Relacionamento são consideradas a porta de entrada da instituição pela a

sociedade, onde são oferecidos desde os serviços mais básicos como também são fechados grandes negócios. São compostas, basicamente, pelos seguintes funcionários: o Gerente de Unidade, líder responsável pela gestão dos funcionários em direção aos objetivos; o Gerente de Negócios, existente apenas em grandes agências e responsável pela gestão administrativa; os Gerentes de Serviço, que supervisionam os processos administrativos e operacionais da unidade; os Gerentes de Relacionamento; os Assistentes de Negócios, que atuam em conjunto com os gerentes para rentabilizar as carteiras e resolver as demandas; os Caixas Executivos, executores de procedimentos operacionais, financeiros e administrativos do Banco; e os Escriturários, que executam as demandas administrativas e de atendimento ao público.

O Gerente da Unidade age como maior validador da cultura do Banco do Brasil em uma agência. Além das funções administrativas de organizar atividade e coordenar os funcionários, ele é quem vai validar os comportamentos e atitudes dos demais, perante os olhos da empresa e representar o Banco, perante a sociedade e os seus subordinados. Os gestores têm um convívio intenso entre si, comparecem regularmente a eventos e reuniões, formais e informais com outras lideranças da empresa. Os Gerentes de Relacionamento e os Gerentes de Serviço dominam a cultura e os conhecimentos técnicos e operacionais necessários para representar o Banco e a agência perante os clientes e demais membros da organização. Cada Gerente de Relacionamento é responsável por atender uma carteira de clientes do segmento personalizado, pelo qual seu desempenho é avaliado, e para isso conta com Assistentes ou Escriturários.

O Assistente de Negócios é o primeiro nível e trabalha oito horas por dia, com uma hora de intervalo. Suas funções são intermediárias e objetivam auxiliar os Gerentes de Relacionamento e de Serviços a rentabilizar as carteiras, solucionar demandas e também atender ao segmento varejo. Os funcionários do Banco do Brasil ingressam na carreira como Escriturários, através de concursos públicos (as últimas seleções têm sido agrupadas por estado) e gozam de estabilidade empregatícia, o que torna a relação de trabalho diferente das outras instituições financeiras, que podem buscar no mercado de trabalho pessoas que apresentem o perfil desejado ou mesmo demitir aqueles que não se adéquam.

A carga horária dos escriturários é de seis horas por dia, com quinze minutos de intervalo para refeição, assim como os Caixas. Para um funcionário ascender profissionalmente, nas Agências de Relacionamento do Banco do Brasil, é necessário não apenas conhecimento técnico e informações, mas toda uma forma de se comportar e pensar (a cultura da organização) perante o público externo e seus colegas. É como se o indivíduo

precisasse adquirir a capacidade de lidar, entender, processar e interagir com diversos tipos de pessoas, culturas, linguagens e informações, para se tornar um agente transformador da cultura de uma organização e por ela ser transformado.

O funcionário da agência de relacionamento está inserido no aprendizado e recreação contínua da cultura organizacional de diversas formas: em suas experiências vividas fora do âmbito da empresa, em seu cotidiano de trabalho e convivência com os colegas da agência ou de outros de setores, através da sua exposição aos meios de comunicação interna. Para fomentar essa interação que dinamiza a cultura da organização, é que foram criadas as ECOAs.

A convivência orientada para o bem-estar de todos, momentos de confraternização e reconhecimento, o calor e afeto das relações humanas, as amizades e experiências positivas em grupo são os motores da cultura de uma organização, que são apenas reforçados pela atuação dos meios de comunicação interna.

A partir de 2011, o segmento de pessoa física do Banco do Brasil passa a ser dividido em: *Personalizado*, *Varejo*, *Universitário* e *Potencial*, de acordo com o nível de relacionamento e a margem de contribuição do cliente. O cliente do segmento *Personalizado* é atendido por seu Gerente de Relacionamento, agrupado em carteiras com média de duzentos clientes, e possui um relacionamento estreito com o Banco, pois costuma utilizar vários produtos. O *Varejo* é o público com renda intermediária, que o Banco atende de forma mais reativa e padronizada, sendo o Assistente de Negócios e o Gerente de Serviços designados para tal atendimento. O *Universitário* trata-se de um público que ainda não possui renda elevada, mas é tratado de forma diferenciada, pelo seu potencial de crescimento. O *Potencial* é o segmento que mais utiliza os serviços mais básicos, sendo atendido de forma massificada.

Em 2009, o Banco do Brasil colocou em prática um novo modelo de gestão em suas Agências de Relacionamento, em que separa os funcionários responsáveis pelos serviços de caixa, compensação, entre outros procedimentos operacionais, dos funcionários responsáveis pelo atendimento ao público correntista. O Banco criou *Plataformas de Suporte Operacional*, dependências onde os funcionários têm rotina de trabalho, objetivos, funções e até progressão de carreira diferenciados dos funcionários da Agência de Relacionamento. As PSOs – Plataformas de Suporte Operacional – absorveram parte do serviço administrativo e operacional das agências, que ficaram mais voltadas para o atendimento ao negócio.

Em 2011, foi implantado na Bahia o *Programa BB 2.0*, em que foram criados cargos e comissões em diversas Agências de Relacionamento, além de novas unidades. Em geral,

houve uma valorização da figura do Gerente, de forma que agora há mais comissionados (Gerentes e Assistentes) do que Escriturários nas agências, o que demonstra o reconhecimento por parte do Banco de que Assistentes e Gerentes geram mais lucro para empresa e têm mais comprometimento com os objetivos. Por trabalharem quarenta horas, receberem melhores salários e serem mais cobrados, os comissionados precisam ser bastante participativos na cultura da organização.

2.3.5 Equipes de Comunicação e Auto-desenvolvimento – ECOAs

Segundo as Instruções Normativas (BANCO DO BRASIL, 2008), as ECOAs são equipes destacadas entre os funcionários de uma dependência do Banco, formadas por voluntários de diferentes setores e níveis hierárquicos. Têm como objetivo prestar auxílio ao Comitê de Administração, em ações relacionadas à responsabilidade sócio-ambiental, voluntariado empresarial, comunicação interna, clima organizacional, reconhecimento, capacitação e qualidade de vida dos funcionários.

Até junho de 2007, cada dependência do Banco do Brasil foi munida de uma Equipe de Comunicação e Auto-Desenvolvimento, contando com no mínimo um Coordenador e um Agente de Comunicação Interna. O número de integrantes da ECOA é de no mínimo duas pessoas, variando de acordo com o número de funcionários da dependência: com até dez funcionários, são no mínimo duas pessoas; entre onze e vinte, no mínimo três pessoas; acima de trinta, no mínimo quatro pessoas, mantendo a proporção de um membro adicional para cada trinta funcionários, com máximo de nove integrantes.

As eleições para a equipe devem ocorrer sempre no mês de novembro, para posse no dia 1º de janeiro subsequente. O mandato é de um ano e a mesma equipe pode ser reeleita por número indeterminado de vezes. Todas as etapas do processo de votação devem ser amplamente divulgadas na dependência e organizadas pela ECOA em exercício, ou por um grupo designado pela administração. Todos os funcionários podem se candidatar, e caso não existam voluntários, a administração solicita à Gestão de Pessoas uma visita à dependência para promover uma conscientização sobre a importância das ECOAs.

Antes do início do processo, o perfil desejável para os membros da equipe deve ser divulgado e o maior número possível de funcionários deve participar da votação, que deve ser secreta. As Instruções Normativas não definem sobre critérios de desempate.

O perfil desejado para os membros das equipes requer que os seus integrantes sejam dinâmicos, hábeis para trabalhar em equipe e interagir com pessoas, interessados em aprender e disseminar conhecimentos, e com bom trânsito entre os funcionários e a administração, apresentando interesse e comprometimento com os objetivos da instituição.

Depois de formadas a equipe, os integrantes entram em consenso sobre a escolha do coordenador e do Agente de Comunicação Interna da equipe, de acordo com os perfis desejáveis. As reuniões da equipe, em cada dependência, devem ser, de preferência, semanais ou quando for necessário, sempre previamente acordadas com o Comitê de Administração e dentro da jornada de trabalho. As ações desenvolvidas pela equipe devem ser divulgadas a todos que trabalham na dependência.

Alguns cursos de treinamento são sugeridos nas Instruções Normativas para os integrantes da ECOA: curso para se tornar Orientadores do Programa Bem Vindo ao BB; Oficina de Educadores Sociais Pão e Beleza; Oficina Didática; Oficina de Ecoeficiência. Nota-se nos cursos sugeridos, a intenção de capacitar os integrantes da ECOA como multiplicadores de conhecimento. Além disso, o curso presencial *Comunica*, voltado para os Agentes de Comunicação Interna, é obrigatório para o exercício da função e deve ser iniciado até o mês de fevereiro, subsequentemente à posse na equipe, com duração total de 24 horas.

É recomendada ao Comitê de Administração da dependência a escolha de um responsável para dar apoio e acompanhamento à gestão da Ecoa. Este responsável, denominado tutor da equipe, deve participar do Seminário de Comunicação para Gestores, desenvolvido pela UniBB¹⁹ (Universidade do Banco do Brasil) em parceria com a DIMAC, a fim de conscientizar sobre a importância da comunicação nas organizações, o papel do gestor na administração de fluxos comunicacionais e a atuação dos Agentes de Comunicação Interna. (BANCO DO BRASIL, 2008).

As atribuições da ECOA são relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho²⁰ (QVT), clima organizacional, reconhecimento, capacitação/desenvolvimento de competências, responsabilidade sócio-ambiental, voluntariado empresarial e comunicação interna. As ECOAs se reportam à Gerência de Comunicação Interna da Diretoria de Marketing e

¹⁹ A Universidade Corporativa do Banco do Brasil tem como objetivo capacitar funcionários através de oferecimento de bolsas de estudo, em cursos de graduação e Pós-Graduação *Lato Sensu*, promovidos em parceria com instituições de ensino superior. Há também diversos outros cursos e programas de treinamento, desenvolvidos exclusivamente para seus funcionários.

²⁰ O Banco do Brasil disponibiliza mensalmente para cada dependência uma verba destinada a ações que promovam a Qualidade de Vida no Trabalho. Geralmente, a verba é utilizada para custear eventos e comemorações na unidade, sessões semanais de massagem terapêutica ou ginástica laboral.

Comunicação, para assuntos relacionados à comunicação interna e à GEPES, para os demais assuntos.

Até 2010, os Agentes de Comunicação Interna eram encarregados de realizar em suas dependências uma pesquisa denominada Práticas de Comunicação Interna, que visava diagnosticar a eficiência da comunicação interna, o clima e os fluxos ascendentes e bi-laterais, através da distribuição de questionários com afirmações sobre os aspectos pesquisados que deveriam ser classificados de (1) a (5), de acordo com o grau de concordância do entrevistado. A desativação da pesquisa de comunicação interna nas últimas Instruções Normativas divulgadas sobre o funcionamento da ECOA (BANCO DO BRASIL, 2010-2013) permite inferir que esta pesquisa não vinha cumprindo com o seu objetivo. Entre as possíveis razões para a extinção da pesquisa Práticas de Comunicação Interna, destaca-se que o resultado e as medidas corretivas em relação à comunicação interna eram avaliados e elaboradas pelas próprias ECOAS (o auxílio da Gepes e da DIMAC era apenas sugerido, não havia uma auditoria direta e constante). Esta auto-avaliação da comunicação interna nas dependências pode ser dificultada tanto pela falta de conhecimentos técnicos, quanto pelas relações sociais existentes entre os membros da dependência, o que inibe, por exemplo, que um funcionário manifeste um parecer isento ou negativo em relação à comunicação com seu superior imediato por saber que a sua manifestação será conhecida pelos demais colegas da dependência.

A seguir, os dados obtidos na pesquisa de campo realizada em três agências do Banco do Brasil, em Salvador, e a metodologia utilizada para sua obtenção serão apresentados, ambos divididos e disponibilizados de acordo com as funções da comunicação interna na organização. A escolha das agências fez-se através de critérios como: o número de funcionários, volume dos negócios realizados e complexidade da rotina de trabalho, fatores que podem alterar as relações de convivência e profissionais da comunicação interna.

3 PESQUISA DE CAMPO: A COMUNICAÇÃO INTERNA EM TRÊS TIPOS DE AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL EM SALVADOR

A pesquisa de campo que constitui esta monografia tem como principal objetivo observar como se configura a comunicação interna em três Agências de Relacionamento do Banco do Brasil, em Salvador. Para tanto, foram analisadas a relação entre a motivação, a satisfação, a cooperação e a integração entre os indivíduos; a utilização das ferramentas de comunicação interna disponíveis nas agências e o objetivo central da comunicação interna: dinamizar o fluxo comunicativo e permitir a sintonia entre os funcionários e a visão da organização.

As três Agências de Relacionamento selecionadas: *Estilo Comércio*, BACEN e *Graça*, possuem perfis distintos de acordo com a sua função na organização. A agência *Estilo Comércio* atende de forma personalizada e exclusiva ao público pessoa física do segmento alta renda, em sua sede localizada na Avenida Estados Unidos, no bairro do Comércio, com sede no maior e mais antigo prédio do Banco do Brasil em Salvador. Parte do atendimento se dá em postos localizados no interior de órgãos públicos ou mesmo em outras agências, aproximando os clientes de seu Gerente de Relacionamento. Seu quadro pessoal totaliza trinta e um funcionários: o Gerente de Geral, dezessete Gerentes de Relacionamento, doze Assistentes de Negócios, e um Caixa Executivo. Seu atendimento é personalizado, com carteiras compostas no máximo de duzentos clientes, que são atendidos diretamente pelo seu Gerente de Relacionamento. Internamente, está na categoria de nível I²¹ e sua classificação no Programa *Sinergia* é comparada a de outras agências da rede Estilo.

Com sede localizada no interior do prédio do Banco Central do Brasil, na Avenida Garibaldi, a agência BACEN (Banco Central) atende principalmente a funcionários públicos e de empresas de economia mista, em postos de atendimento localizados no interior destes órgãos. É classificada como nível I e possui vinte e oito funcionários, distribuídos entre: Gerente Geral, Gerente de Negócios, dois Gerentes de Serviço, sete Gerentes de Relacionamento, sete Assistentes de Negócios e dez Escriturários.

A agência *Graça* é localizada no bairro residencial de mesmo nome e presta atendimento e serviços bancários para os moradores e estabelecimentos comerciais da região. Diferente das outras agências pesquisadas, ela não tem postos de atendimento e todos os

²¹ O Banco do Brasil classifica internamente suas agências em níveis que vão do I, maior importância e volume de negócios, até o V. No Programa *Sinergia*, as agências têm o seu desempenho avaliado de acordo com seu nível.

funcionários trabalham no mesmo local. Seu quadro de pessoal é composto pelo Gerente de Geral, um Gerente de Serviços, cinco Gerente de Contas, quatro Assistentes de Negócios e quatro Escriturários. Está classificada no nível III, o menor existente dentre as Agências de Relacionamento em Salvador.

Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, um questionário fechado de múltipla escolha, distribuído a todos os funcionários das unidades selecionadas presentes nas duas semanas em que foi feita a coleta e uma entrevista aberta por escrito, direcionada aos membros das ECOAs, destas unidades.

O questionário fechado possui trinta perguntas, das quais cinco são destinadas à identificação do funcionário (gênero, idade, tempo na organização, tempo na atual agência e cargo), dez destinadas a verificar o uso que ele faz das ferramentas de comunicação interna, sete relacionadas ao seu comportamento no dia-a-dia e oito relacionadas ao clima no trabalho e sua satisfação pessoal.

Foram pesquisados cinco cargos das Agências de Relacionamento: Gerentes de Relacionamento, Gerentes de Serviço, Assistentes de Negócios, Escriturários e Caixas. Há alguns Caixas que ainda não foram absorvidos pelo PSO e permanecem vinculados à agência, mesmo que esta possuindo esse cargo. Mas esse fato só ocorreu um caso na pesquisa, na agência Estilo Comércio.

Os Gerentes de Unidade e de Segmentos não são alvo da pesquisa, por terem uma relação comunicativa diferente com organização, pois são os principais responsáveis pelo resultado da unidade, tendo mais convívio social com as lideranças da empresa e uma relação mais intensa com a comunicação interna; como referências da cultura organizacional.

Os resultados serão divididos em cinco partes. A primeira apresentará a composição do público pesquisado a partir de suas características demográficas (cargo, idade, tempo na organização). A segunda, seu comportamento em relação à motivação, satisfação com a remuneração e vontade de se aposentar na empresa. A terceira aborda o nível de integração, cooperação e comparecimento aos eventos informais. A quarta parte tratará dos resultados referentes à utilização dos meios de comunicação interna, analisando os entrevistados em conjunto, considerando as ferramentas disponíveis para todos os funcionários. A quinta apresentará as diferenças entre as agências pesquisadas em relação à comunicação interna e à atuação das ECOAs. Para melhor compreensão, os dados serão disponibilizados em percentuais aproximados. As respostas equivalentes aos que deixaram de marcar as questões foram representadas nos gráficos com a marcação *Não Respondeu*.

3.1 Perfil do Público

O número total de entrevistados foi de 52 pessoas, de um total de 72 funcionários; somadas as três agências e excluindo os gestores.

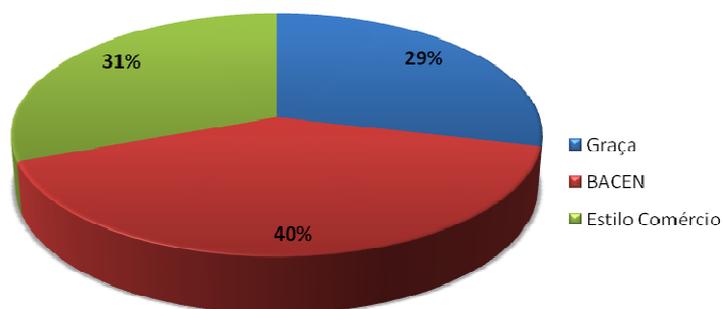


GRÁFICO 1 – Total de entrevistados por agência

Na Agência Graça, foram entrevistados quase todos os funcionários que constituíam o público-alvo da pesquisa, ficando de fora apenas um funcionário que se encontrava em período de férias.

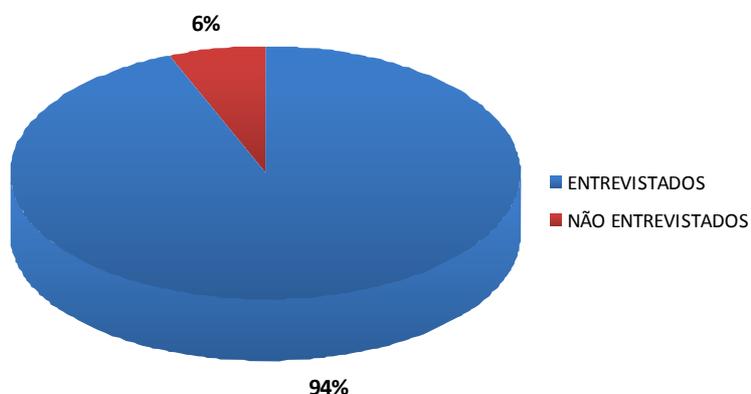


GRÁFICO 2 – Entrevistados em relação ao total de funcionários da Agência Graça

Na Agência BACEN, foram entrevistadas 21 pessoas, de um total de 26, ficando de fora cinco funcionários: quatro estavam ausentes por férias ou licença e um é o autor da pesquisa.

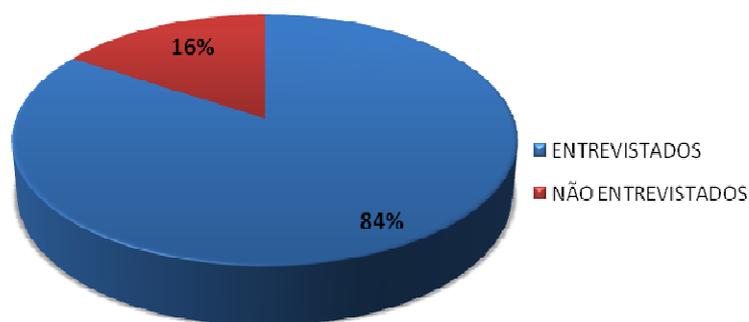


GRÁFICO 3 – Entrevistados em relação ao total de funcionários Agência BACEN

Na Agência Estilo Comércio, foram realizadas apenas dezesseis entrevistas, 53% de um total de trinta funcionários. Seu baixo percentual de cobertura foi motivado por três fatores: os funcionários, em sua maioria Gerentes de Relacionamento que atuam em postos de atendimento isolados da agência, o que dificulta a aplicação dos questionários. Estes também se mostraram menos disponíveis para responder os questionários enviados que os demais, o que pode ser atribuído à natureza do seu cargo. Havia ainda dois funcionários de férias no período de aplicação.

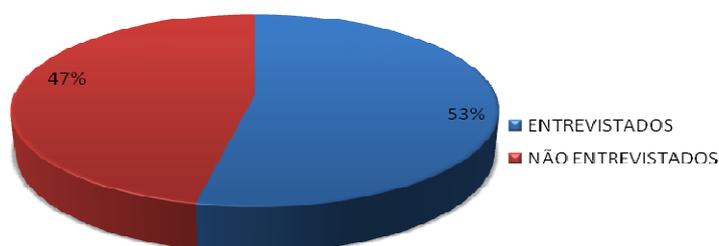


GRÁFICO 4 – Entrevistados em relação ao total de funcionários Agência Estilo Comércio

A distribuição entre os gêneros masculino e feminino no total dos entrevistados se manteve equilibrada, com leve predominância das mulheres.

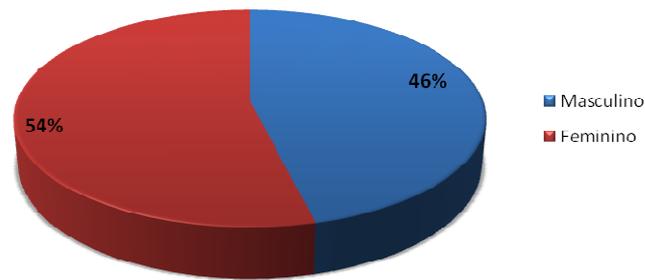


GRÁFICO 5 – Gênero

Os funcionários com carga horária de oito horas por dia (Assistentes e Gerentes) somam 72% dos entrevistados, enquanto os Escriturários e o Caixa, com carga horária de 6 horas, somam 28% dos entrevistados.

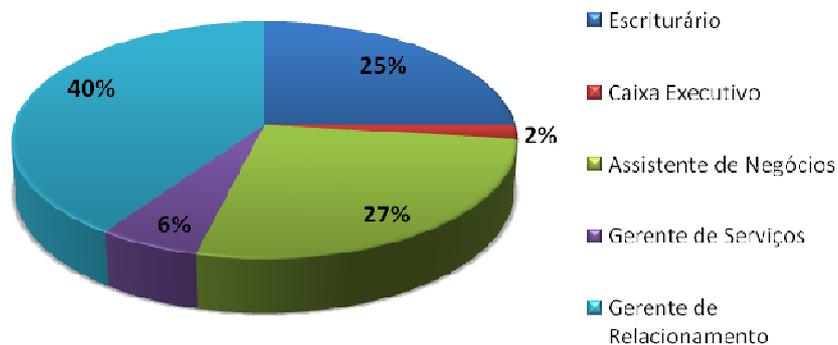


GRÁFICO 6 – Cargos

Metade dos entrevistados tem até 40 anos, enquanto outra metade está acima desta idade. Entre as quatro faixas de idade definidas, a que concentra maior número de entrevistados é de 41 a 50 anos, 37% do total. As contratações feitas por concurso público e a estabilidade do emprego são fatores que contribuem para a predominância desta faixa etária, mais madura no mercado de trabalho. Diferente do que ocorre em outras instituições financeiras que contratam a partir de seleções, programas de estágio E etc, além de terem o poder de efetuar demissões e escolher o perfil etário dos funcionários.

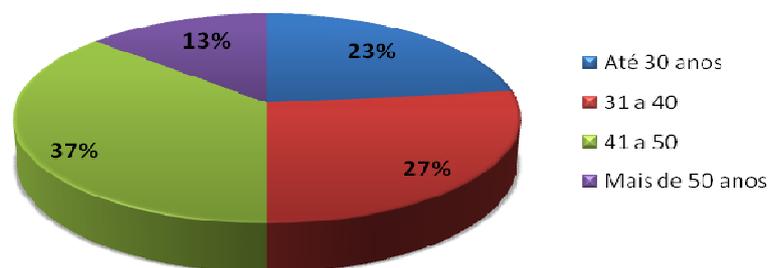


GRÁFICO 7 – Idade

Comparadas as faixas de idade ao cargo ocupado, nota-se que a maior parte dos funcionários com até 30 anos (23% do total) ocupa os cargos de Escrivão (13%) ou Assistente de Negócios (8%). Este último cargo, de nível intermediário na Agência de Relacionamento, é o que apresenta maior distribuição nas faixas etárias. Os Gerentes de Relacionamento têm a idade concentrada entre 41 e 50 anos (13% do total ou 62% dos Gerentes), com espaço para uma geração um pouco mais nova, entre 31 e 40 anos (5% do total ou 23% dos Gerentes) e apenas um Gerente com até 30 anos.

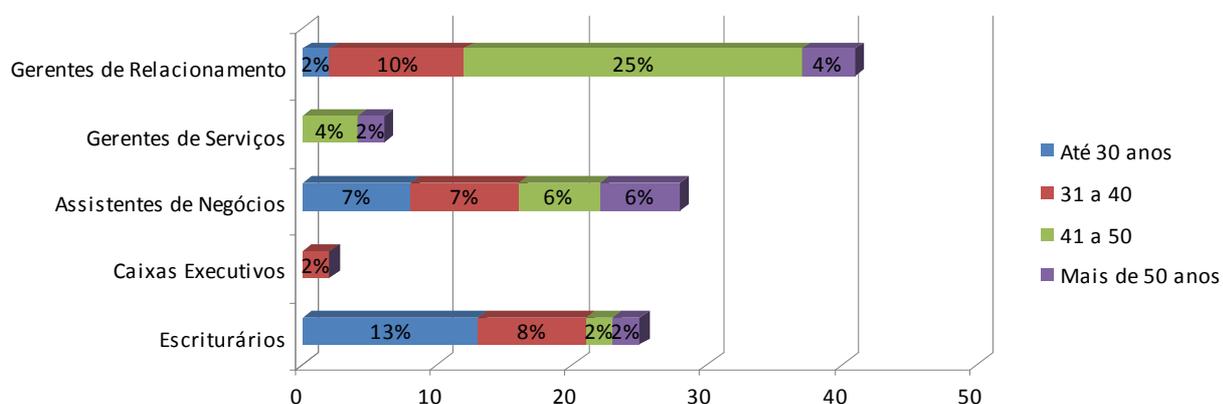


GRÁFICO 8 – Idade X Cargo

Os funcionários ingressos a partir de 1996, com até quinze anos na empresa, somam 60% dos entrevistados, enquanto os outros 40% tem mais de quinze anos.

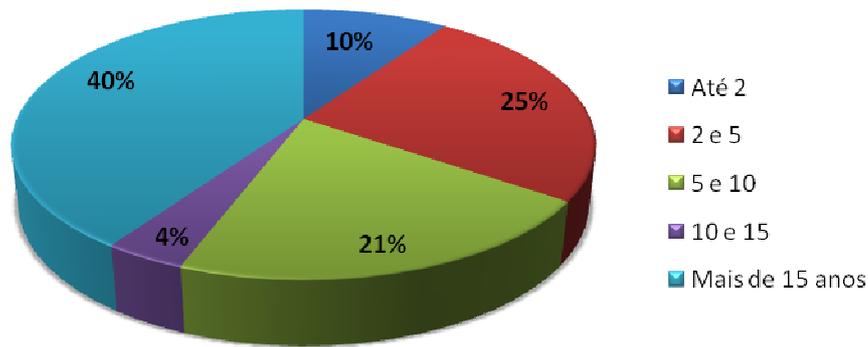


GRÁFICO 9 – Tempo no Banco do Brasil

Os funcionários mais antigos tendem a possuir mais benefícios e vantagens do que os mais novos na organização e a ocupar cargos mais elevados; isto faz com que o índice de motivação, satisfação com a remuneração e vontade de se aposentar na empresa seja maior entre os funcionários com mais tempo no Banco do Brasil, conforme ver-se a seguir.

3.2 Impressões sobre a motivação dos funcionários

Em relação a sentir-se motivado para atender às expectativas de clientes, colegas e superiores, a maioria dos entrevistados (85%) apresenta níveis satisfatórios, entre Bom (58%) e Excelente (27%). Apenas 5% dos entrevistados sentem-se pouco motivados e 8% estão indiferentes em relação à sua motivação.

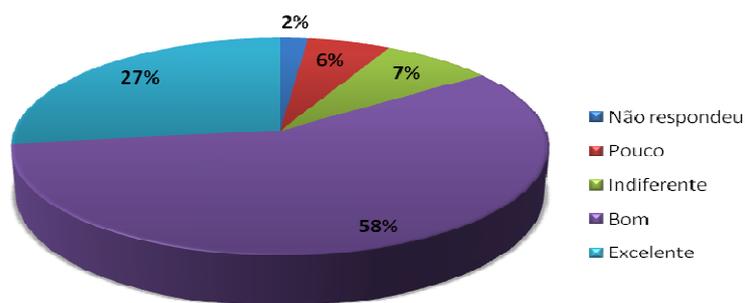


GRÁFICO 10 – Sente-se motivado para atender às expectativas de clientes, colegas e superiores

Ao comparar-se o cargo dos entrevistados com seu nível de motivação, nota-se que os Escriturários, apesar de manterem o mesmo índice de motivação do total de entrevistados, com 85% dos ocupantes deste cargo marcando Bom e Excelente, é também o grupo que demonstra ser o menos motivado (15%).

Os Assistentes de Negócios (27% dos entrevistados) apresentam 19% das pessoas com motivação satisfatória, somados os 13% de resposta Bom e os 6% de Excelente. Dentre os demais, 6% demonstraram-se Indiferentes e 2% com Pouca Motivação.

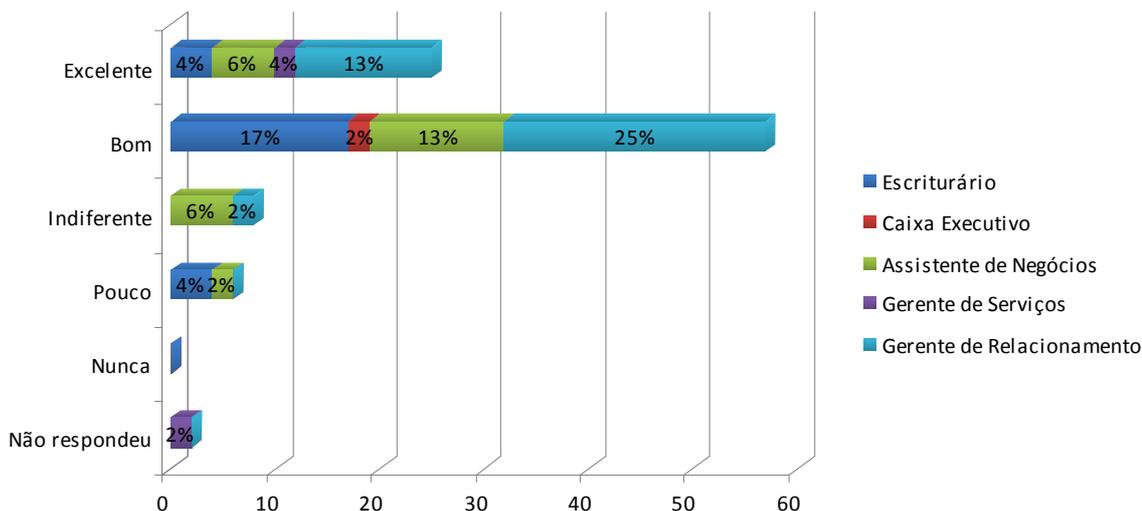


GRÁFICO 11 – Cargo dos entrevistados X Motivação para atender às expectativas de clientes, colegas e superiores

A motivação entre os Gerentes de Relacionamento e Serviço (46% do total de entrevistados) se dá principalmente de modo Bom (25%) e Excelente (17%), ficando apenas um Gerente Indiferente (2%) e outro que não respondeu à questão (2%).

Há, portanto, maior motivação entre os entrevistados que ocupam cargos de Gerentes de Relacionamento e de Serviços do que entre os demais funcionários das agências, apesar do nível de satisfação entre o total de entrevistados – 85% de Bom e Excelente – ser também satisfatório.

Em relação a considerar a remuneração adequada, 56% dos entrevistados estão Pouco (48%) ou Nunca (8%) satisfeitos. Há também 23% que consideram sua remuneração é Boa (21%) ou Excelente (2%).

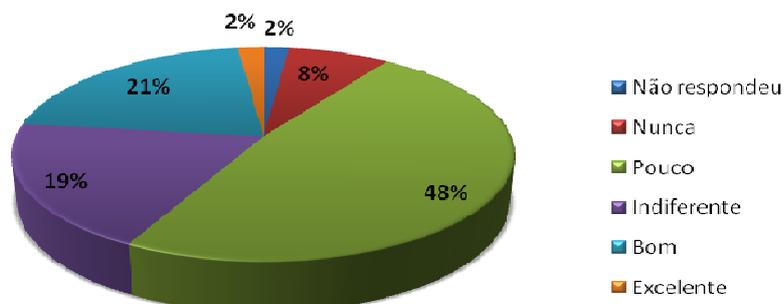


GRÁFICO 12 – Remuneração adequada às expectativas do quadro funcional

Em relação à motivação e a satisfação com a remuneração, observa-se que os Pouco Motivados (5%) consideram sua remuneração Nunca (2%) ou Pouco (3%) adequadas. Entre os mais motivados (85% do total de entrevistados), foi identificado que 55% dos mais motivados estão Pouco (47%) e Nunca (8%) satisfeitos com a remuneração; 20% dos mais motivados estão Indiferentes em relação à remuneração e o equivalente a 25% dos mais motivados consideram a remuneração Boa (23%) e Excelente (2%).

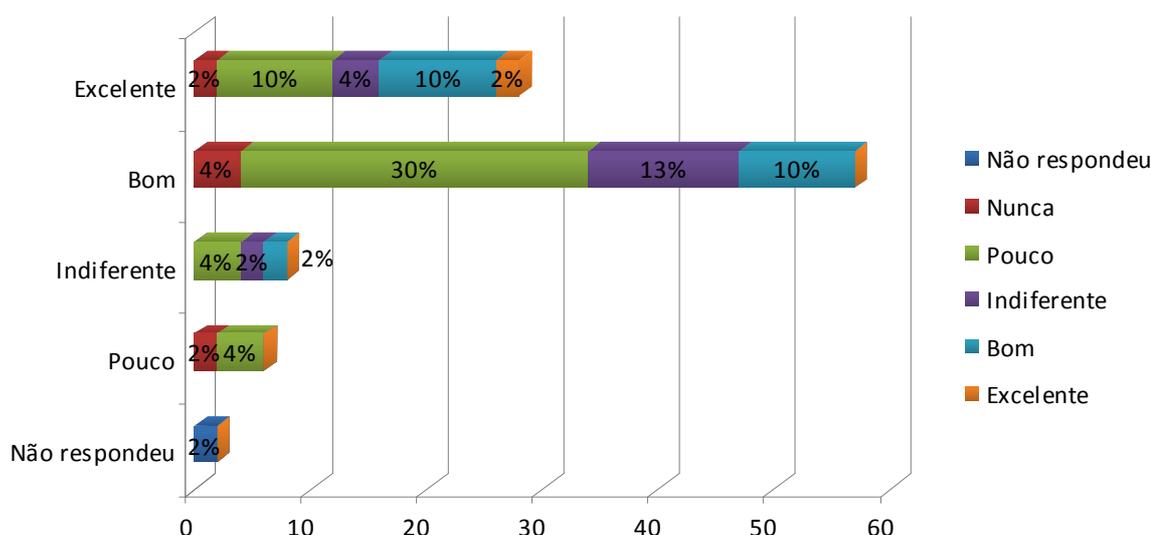


GRÁFICO 13 – Remuneração adequada X Motivação para atender às expectativas de clientes, colegas e superiores

Pode-se estabelecer uma relação entre baixo nível de motivação e insatisfação com a remuneração, mas grande parte dos entrevistados com mais motivação também não está satisfeita com sua remuneração. Não há, portanto, uma relação direta entre estar motivado para atender às expectativas de clientes, colegas e superiores e estar satisfeito com a remuneração.

Ao se comparar o tempo no Banco do Brasil com a motivação, observa-se que os 5% de entrevistados com Pouca Motivação estão entre os 35% que têm até 5 anos na empresa. Entre os 25% de funcionários que têm de 5 a 15 anos de Banco do Brasil, todos tem nível de motivação Bom (17%) e Excelente (8%). Já entre os 40% de funcionários com mais de 15 anos no Banco, 35% apresentam motivação Boa (22%) e Excelente (13%), e apenas 5% estão Indiferentes.

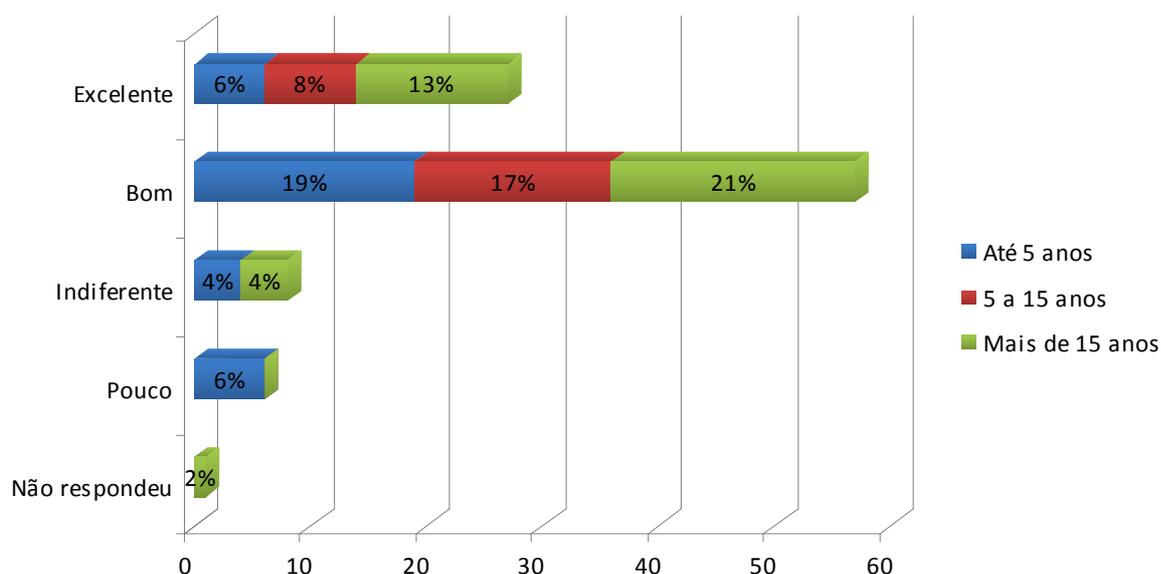


GRÁFICO 14 – Tempo no Banco do Brasil X motivação para atender às expectativas de clientes, colegas e superiores

A pesquisa revela, portanto, um índice maior de motivação entre os funcionários com mais tempo na empresa. Os entrevistados com mais de 5 anos de empresa (65%) apresentaram apenas 4% de Indiferentes, em relação à motivação, enquanto os demais se dividiram entre Bom (39%) e Excelente (22%). Porém, observa-se que os 4% de Indiferentes citados têm mais de 15 anos de empresa, ou seja, estão entre os funcionários mais antigos. Essa indiferença pode ser fruto de uma “acomodação natural” vivenciada pelos que já chegaram ao ápice da carreira, suposição que só poderia ser devidamente comprovada por uma pesquisa específica sobre o tema e com maior abrangência.

O tempo no Banco do Brasil também é importante para a satisfação do funcionário com sua remuneração. Entre os 56% de entrevistados com menos de 10 anos de carreira, 8% Nunca a consideraram adequada, 32% acham que é a remuneração é Pouco Adequada, 8% estão Indiferentes à remuneração e 8% consideram Boa.

Entre os 44% de funcionários com mais de 10 anos de Banco, 15% consideram a remuneração Pouco Adequada e 13% consideram a remuneração como Boa.

A partir destes dados, observa-se que os funcionários com mais de 10 anos no Banco do Brasil estão mais satisfeitos com sua remuneração do que os admitidos a menos de uma década.

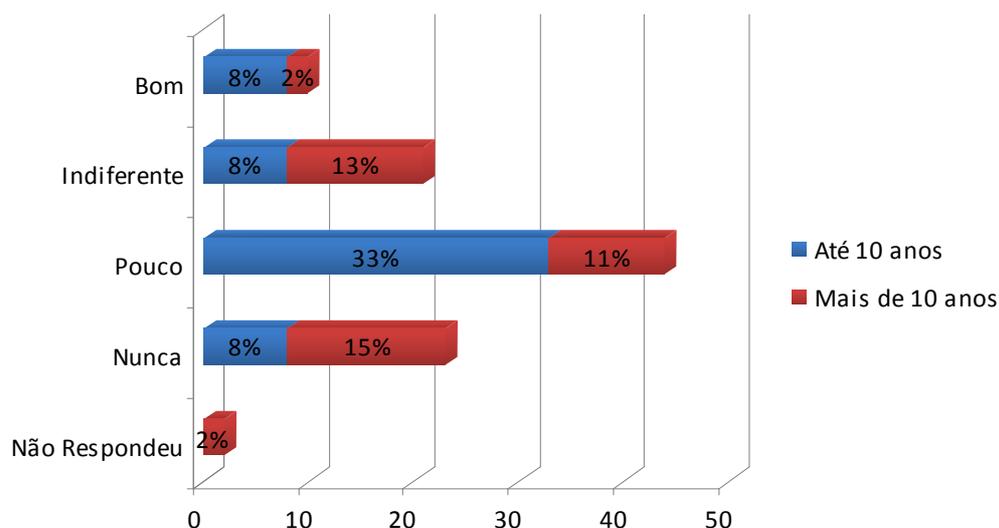


GRÁFICO 15 – Tempo no Banco do Brasil x Considera a remuneração adequada

Naturalmente, a vontade de se aposentar na organização cresce com o tempo, conforme se pode perceber no *gráfico 16*. Entre os 56% com menos de 10 anos na organização, há mais funcionários que Pouco (27%) e Nunca (10%) gostariam de se aposentar na empresa do que de funcionários com Vontade (10%) e Muita Vontade (2%).

Entre 44% com mais de 10 anos na organização, há 21% com Vontade e 17% Muita Vontade, e apenas 2% com Pouca Vontade.

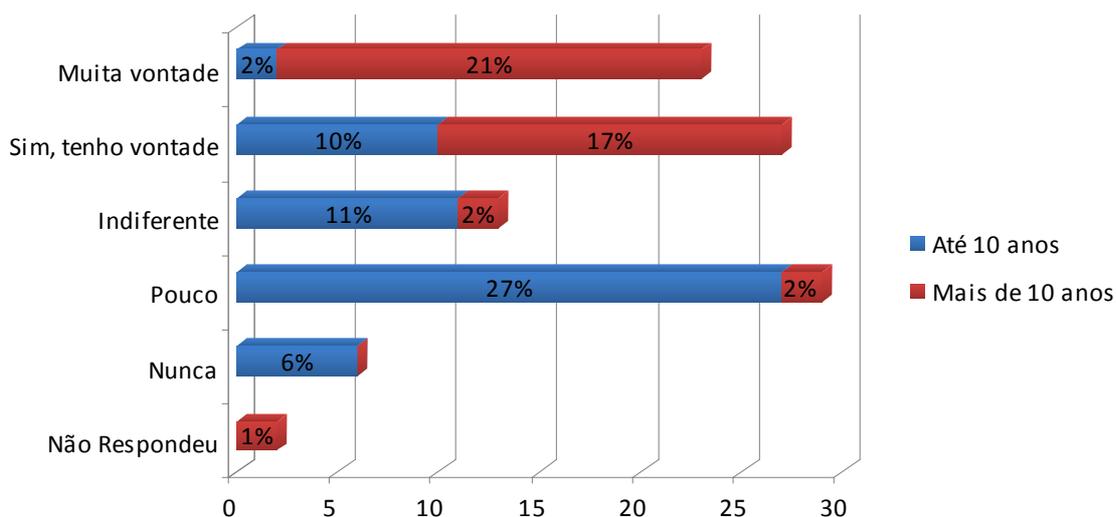


GRÁFICO 16 – Tempo na organização X Vontade de aposentar-se

Pode-se observar que o nível de motivação, satisfação com a remuneração e vontade de se aposentar na organização tende a aumentar com o tempo na organização e nos cargos de gerência. Logo, desenvolver ações que visem reter o funcionário durante os seus 10 primeiros anos na organização pode resultar numa força de trabalho com experiência técnica e profissional, motivada, satisfeita com a remuneração e comprometida com a empresa, a ponto de querer se aposentar nela. Entre estas ações, nos interessa a comunicação interna como facilitadora da integração e da sintonia entre funcionários e administração, conforme analisado nos itens a seguir.

3.3 Integração

Para promover a integração e o clima positivo nas agências, o Banco do Brasil utiliza estratégias de comunicação interna e de gestão de pessoas, como capacitação dos funcionários, ações de *endomarketing* e estímulo à auto-gestão da comunicação interna pelas ECOAs e Agentes de Comunicação.

Nesta pesquisa, aproximadamente 88% dos entrevistados classificam como Bom (61%) e Excelente (27%) a contribuição dos colegas com informações, conhecimentos e orientações para a realização eficiente do seu trabalho. Apenas 6% do total consideram que os colegas Pouco cooperam com a realização do seu trabalho.

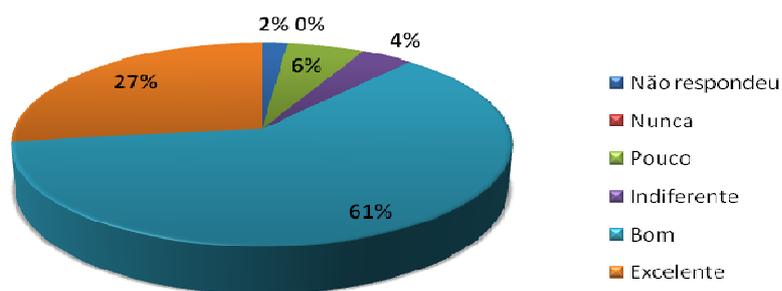


GRÁFICO 17 – Contribuição dos colegas para a realização eficiente do meu trabalho

Além da cooperação, o reconhecimento pelo trabalho realizado também indica um bom relacionamento entre os colegas. Entre os entrevistados, 67% consideram como Bom (54%) e Excelente (14%) o reconhecimento de seu trabalho por colegas e superiores, enquanto 23% estão Indiferentes e 8% sentem-se pouco valorizados.

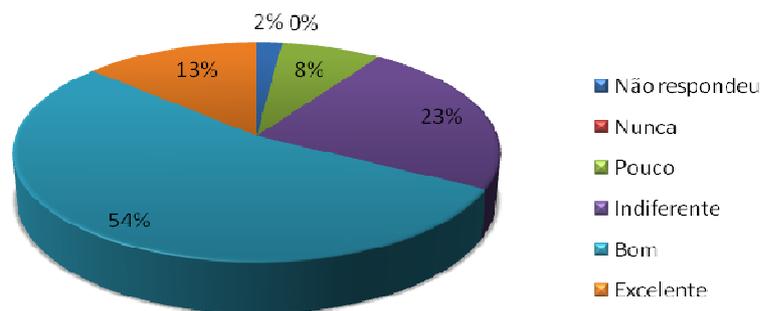


GRÁFICO 18 – Sente-se valorizado pelos colegas e superiores

Apesar de positivo, o índice de funcionários que se sentem valorizados é menor do que a cooperação entre os colegas, conforme se pode observar ao comparar os *gráficos 15 e 16*. Isto quer dizer que há funcionários que se sentem menos valorizados pelos colegas, apesar de contarem com a sua colaboração. Ao se cruzar o cargo dos entrevistados com a sua valorização por colegas e superiores, nota-se que:

Entre os 54% de Escriturários, Caixas e Assistentes de Negócios, há: 8% Pouco Valorizados, 17% Indiferentes; 27% se sentem valorizados de modo Bom e 4% Excelente.

Entre os 46% Gerentes de Relacionamento e de Serviços: não houve ninguém Pouco Valorizado, apenas 6% Indiferentes e 39% sentindo-se valorizado de modo Bom (29%) e Excelente (10%).

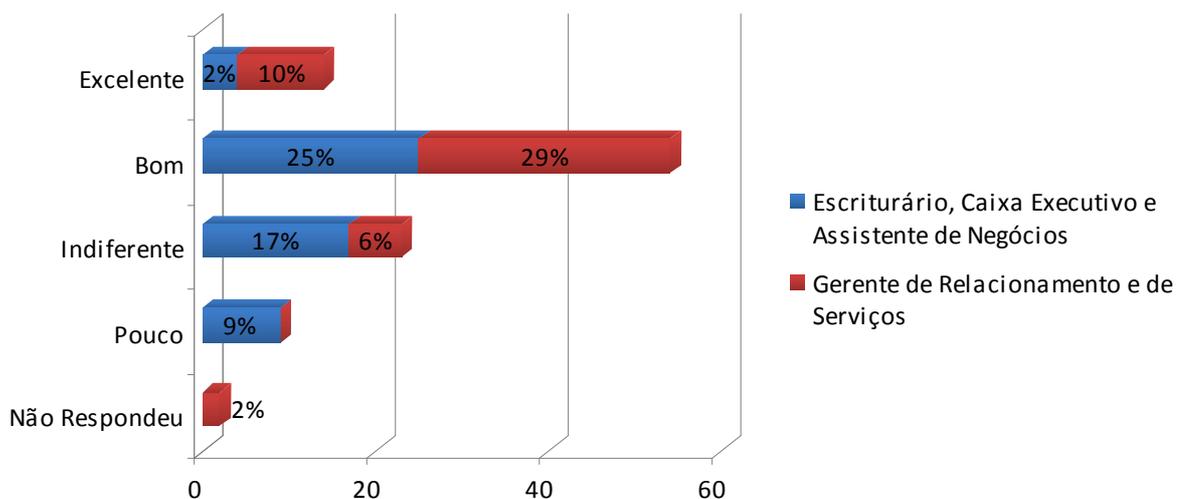


GRÁFICO 19 – Cargo X Sente-se valorizado por colegas e superiores

Portanto, os Gerentes das agências pesquisadas se sentem mais valorizados do que os demais funcionários, o que pode ser atribuído à maior importância do cargo nas atividades de trabalho, apesar de que 53% dos demais funcionários também se sentem valorizados. Entretanto, o alto percentual de entrevistados que contam com a cooperação de colegas (88%, conforme *gráfico 17*) isentou a necessidade de verificar se o nível de cooperação varia de acordo com outros fatores como, por exemplo: cargo, tempo de organização ou clima na agência.

A adaptação e o fortalecimento do vínculo entre os membros das agências se dão pela convivência no dia-a-dia, mas as relações afetivas também podem ser estimuladas pela inclusão de momentos informais no ambiente de trabalho. As comemorações e eventos, associados a datas festivas, aniversários, homenagens a colegas e alcance de objetivos pela equipe são comuns em todas as agências do Banco do Brasil pesquisadas.

Na agência Graça, a entrevista foi respondida por um Gerente de Relacionamento, coordenador da equipe. Na agência BACEN, a entrevista foi respondida por um Assistente de Negócios, coordenador da equipe, com auxílio da Agente de Comunicação (uma Escriturária). Todos os três funcionários têm até 30 anos e menos de 5 anos na organização, conforme assinalado na entrevista. Na agência Estilo Comércio, a entrevista foi respondida pela Agente de Comunicação (uma Assistente de Negócios), com mais de dez anos no Banco.

Foi perguntado aos membros da ECOA se há eventos e comemorações regularmente em cada dependência pesquisada. O entrevistado da ECOA da agência Graça respondeu: “Sim, sempre promovemos e comemoramos qualquer que seja o motivo especial”. Na agência BACEN, a resposta foi que: “Sim, após o final de cada semestre, quando há despedidas e sempre que necessário”, enquanto que na Estilo Comércio foi dito: “Sim. Festas para aniversariantes do mês, confraternizações nas datas comemorativas (normalmente cafés da manhã, às sextas)”.

Em relação ao recolhimento de verba para realização dos eventos entre os funcionários, na agência Graça, o membro questionado informou: “Nós mesclamos o uso do orçamento com o recolhimento do dinheiro”; na agência BACEN foi dito que: “geralmente, é preciso recolher parte da verba” e na Estilo Comércio, o entrevistado respondeu que “ainda não foi necessário”.

A participação dos demais colegas que não são membros da ECOA, na realização dos eventos, foi questionada. Na agência Graça, o membro da equipe declarou: “Sempre (ocorre a participação), com todos os presentes, e busco a participação de todos, já que o evento é em

prol do grupo”. O entrevistado da BACEN respondeu: “Quem tem alguma experiência, boa vontade e tempo disponível sempre ajuda”. O representante da equipe da Estilo Comércio respondeu que “ainda não foi necessário”.

Há, portanto, boa adesão pelos funcionários em relação às comemorações informais no ambiente de trabalho, o que é confirmado por aproximadamente 73% do total que classificaram o seu comparecimento como Bom (52%) e Excelente (21%); 12% marcaram Pouco, 13% estão Indiferentes em relação aos eventos e ninguém marcou a opção Nunca.

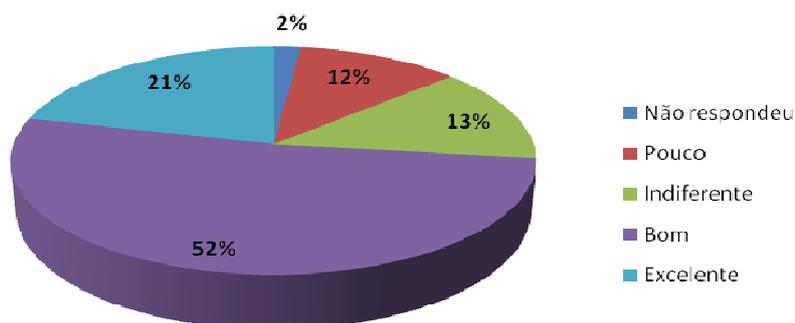


GRÁFICO 20 – Comparece a eventos na agência

Há também eventos realizados regularmente pela administração do Banco, a nível regional, para todas as dependências situadas em Salvador. Normalmente são eventos para centenas ou milhares de convidados, com presença de familiares e convidados dos funcionários, atrações musicais e comes e bebes patrocinados pela empresa.

Em relação ao comparecimento a eventos do Banco do Brasil, 75% classificaram como Bom (54%) e Excelente (21%) sua frequência em eventos e comemorações do Banco do Brasil. Os que Pouco (9%) e Nunca (8%) comparecem somam 17%.

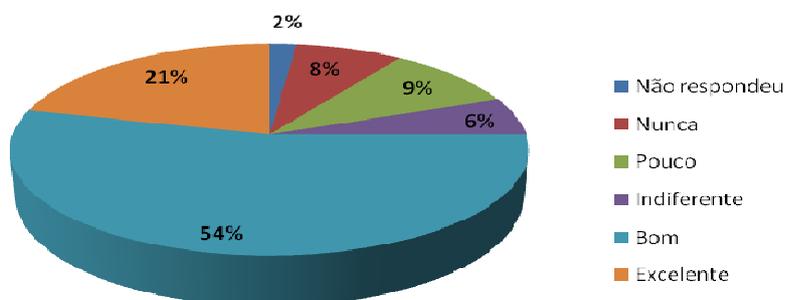


GRÁFICO 21 – Comparece a comemorações do Banco do Brasil

Os níveis elevados de motivação, cooperação e valorização dos colegas e comparecimento a eventos informais favorecem a existência de um clima positivo no ambiente de trabalho, conforme apontam 86% dos entrevistados, que consideram o clima em seu ambiente de trabalho entre Bom (52%) e Excelente (34%). Apenas 8% se mantêm Indiferentes e 5% consideram o clima Pouco Adequado.

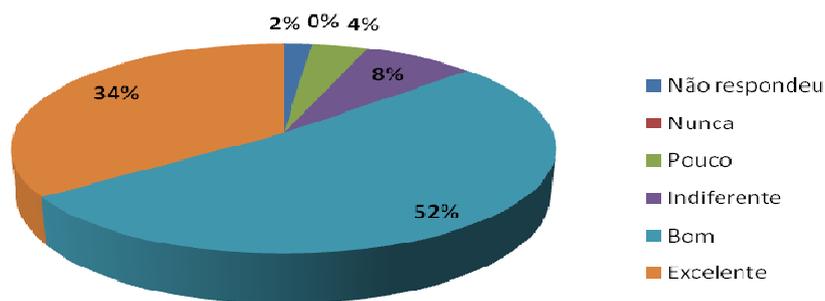


GRÁFICO 22 – O clima na agência é bom para se trabalhar

Há, portanto, índices positivos de cooperação entre colegas (88% de Bom e Excelente), valorização do trabalho (67% de Bom e Excelente), presença em eventos da agência (73% de Bom e Excelente) e do Banco do Brasil (75% de Bom e Excelente), clima no ambiente de trabalho (86% de Bom e Excelente). A comunicação, como facilitadora da integração entre os colegas, se dá principalmente pelo estímulo às relações de convivência nas Agências de Relacionamento, através da troca de experiências entre colegas do mesmo nível, da mesma equipe ou da mesma dependência; por isso, depende da atitude intrapessoal de cada indivíduo em relação ao grupo que, somadas, se harmonizarão.

O Banco do Brasil tenta interferir na comunicação interna das dependências, ao capacitar seus funcionários para lidarem com a diversidade de pessoas e situações no dia-a-dia das agências e ao promover a ação das ECOAs em suas unidades, que serão mais detalhadas no item 3.5. O ideal para o Banco é que os próprios funcionários de cada dependência possam dinamizar a comunicação e harmonizar o clima, sem maiores interferências externas, apenas sob a coordenação do gestor, que mantém o elo entre a alta administração e a equipe, e o apoio da Gepes, para assuntos relacionados à gestão de pessoas, e da DIMAC, para a comunicação interna.

3.4 *Endomarketing*

A comunicação interna voltada para o *endomarketing* visa incentivar, promover e reconhecer atitudes sintonizadas com a visão da organização. Neste item, foram analisados os aspectos da comunicação interna, relacionados ao cumprimento de objetivos e premiação dos funcionários.

As Agências de Relacionamento têm o seu desempenho avaliado por um sistema chamado *Sinergia*²², um placar relacionando em números todos os objetivos a serem cumpridos pela equipe, com etapas classificatórias que vão de Bronze, Prata, Ouro e Ouro Mais. O *Sinergia* é acessado por uma página na *Intranet* atualizada diariamente, servindo como parâmetro para as estratégias formuladas pelo Gestor da Unidade para a consecução das metas. Entre os entrevistados, 72% pessoas costumam observar o resultado de sua agência de modo Bom (35%) e Excelente (38%), enquanto 6% estão Indiferentes e 15% Pouco acompanham.

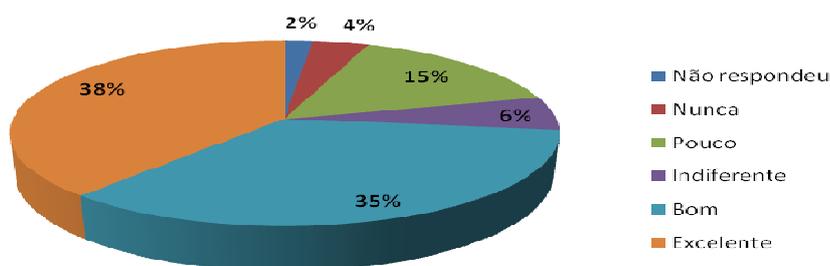


GRÁFICO 23 – Costuma acompanhar o desempenho de sua agência no site *Sinergia*

Em relação a seus direitos e benefícios na empresa, 37 pessoas ou aproximadamente 71% dos entrevistados consideram que estão informados de modo Bom (60%) e Excelente (11%). Apenas 13,5% estão Pouco informados, enquanto outros 13,5% estão Indiferentes.

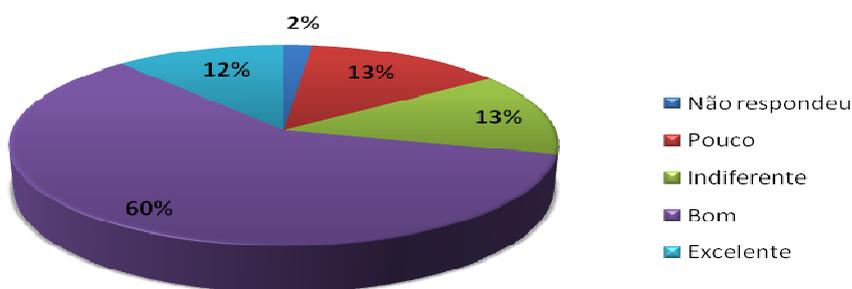


GRÁFICO 24 – Está informado sobre seus direitos e benefícios

²² Cf. Nota 15

Em relação a estar informado sobre as mobilizações de vendas de produtos e serviços, a resposta foi ainda mais positiva: 40% marcaram Excelente e 56% marcaram Bom, totalizando 96% de entrevistados com resposta positiva.

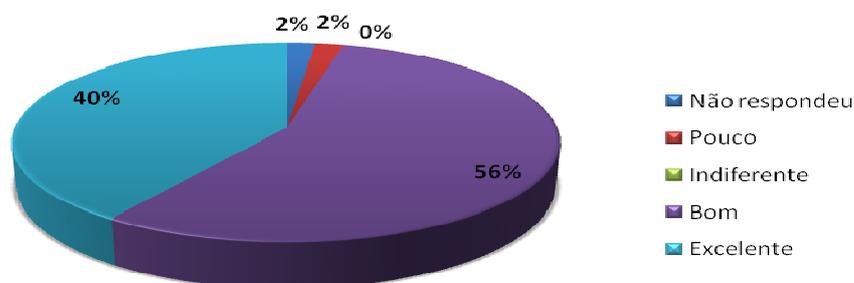


GRÁFICO 25 – Está informado sobre as mobilizações de vendas de produtos e serviços

As mobilizações de vendas de produtos e serviços do Banco do Brasil são divulgadas pela Superintendência Regional, através dos canais *Mensagens para Funcionários* (Correio do SisBB) e *Agência de Notícias na Intranet*, mas o principal incentivador e líder da adesão às campanhas é o gestor de cada agência. Em relação a receber mensagens do gestor, contendo dicas, estratégias, palavras de motivação e reconhecimento, aproximadamente 78,5% do total classificam a prática como Bom (42%) e Excelente (36,5%), 11,5% estão Indiferentes e 7% Pouco recebem mensagens.

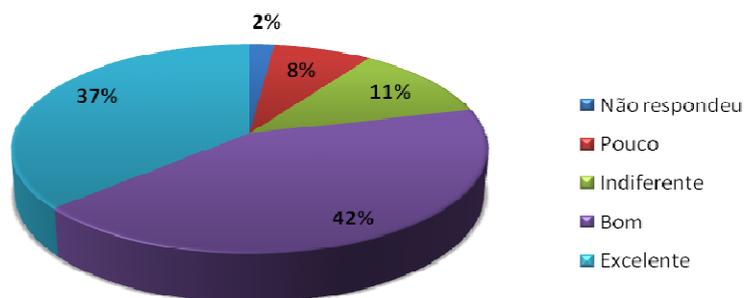


GRÁFICO 26 – O gestor da agência envia mensagens para os funcionários

O cumprimento das metas de vendas de produtos e serviços do Banco do Brasil costuma ser incentivado por premiações como: folgas, jantares e ingressos para atrações culturais. Entre os pesquisados, aproximadamente 29% do total costumam concorrer Pouco (14%) ou

Nunca (15%) às premiações; 54% classificam como Bom (44%) e Excelente (10%) sua participação ao concorrer às premiações, enquanto 15% permanecem Indiferentes.

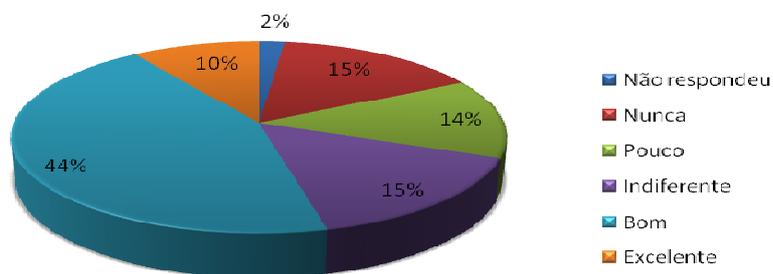


GRÁFICO 27 – Costuma concorrer a premiações internas vinculadas ao desempenho no trabalho

Ao se comparar o cargo dos entrevistados com o seu hábito em concorrer às premiações internas, observa-se que, entre os 40% que ocupam o cargo de Gerentes de Relacionamento: 35% classificam sua participação como Bom (25%) e Excelente (10%); apenas 4% estão Indiferentes e 2% Pouco concorrem.

Entre os 60% que ocupam os cargos de Escriturários, Caixas, Assistentes de Negócios e Gerentes de Serviço: 19% classificam como Bom; 27% classificam como Nunca (15%) e Pouco (12%), sua concorrência a premiações internas.

O número dentro das barras do gráfico representam a quantidade de pessoas que assinalou cada resposta.

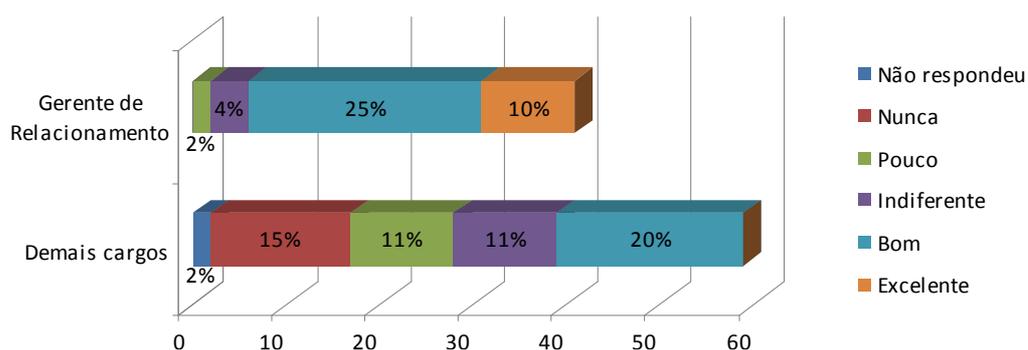


GRÁFICO 28 – Cargo X Costuma concorrer a premiações internas

Portanto, os Gerentes de Relacionamento, por terem seu desempenho diretamente relacionado à rentabilização de suas carteiras e consecução dos objetivos comerciais, costumam concorrer mais às premiações internas do que os demais cargos. A sugestão é que, nas agências em que isto não for praticado, sejam criadas premiações direcionadas para

funcionários que trabalham seis horas diárias (Escriturários) e para os que trabalham oito horas por dia, como os Gerentes e Assistentes. Assim, os funcionários que não têm como função específica a venda de produtos, tendo menor carga horária, poderiam ser estimulados a participar com mais intensidade das mobilizações.

A partir dos dados sobre o acompanhamento do *Sinergia* (72% de Bom e Excelente), das informações sobre as campanhas de vendas (96% de Bom e Excelente) e das mensagens do gestor (78,5% de Bom e Excelente) é possível concluir que a comunicação interna do Banco do Brasil, voltada para o *endomarketing*, é eficiente para divulgar as metas, estratégias e objetivos da organização aos funcionários das Agências de Relacionamento. Contudo, apesar de satisfatória (71% de Bom e Excelente), a elevação do nível de informação dos funcionários em relação a seus direitos e benefícios poderia minimizar a insatisfação com a remuneração (56% de Pouco e Nunca) e aumentar a vontade de se aposentar na empresa (35% de Pouco e Nunca), principalmente entre os que têm menos tempo no Banco.

A comunicação descendente do Banco do Brasil, para com seus funcionários, foi avaliada em uma pergunta específica, onde havia três opções a serem assinaladas: *Resultado e Reconhecimento*, conceitos ligados às práticas de *endomarketing*, que visam a premiar e reconhecer os objetivos alcançados; *Integração e Harmonia*, que expressam a comunicação interna como facilitadora da integração e resolução de conflitos e *Transparência e Honestidade*, que estão relacionadas ao papel informativo da comunicação interna.

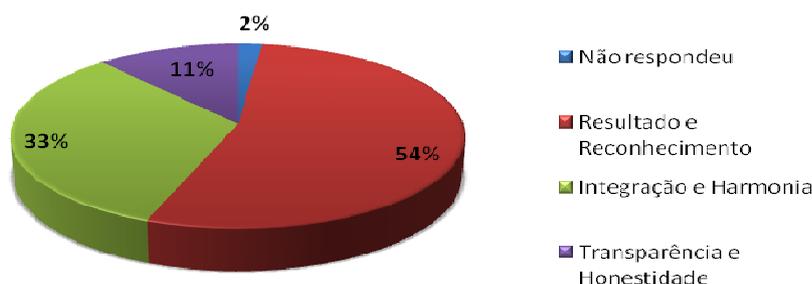


GRÁFICO 29 – Qual conceito melhor define a comunicação do Banco do Brasil com seus funcionários

Observa-se que 54% dos entrevistados consideraram que a comunicação do Banco do Brasil prioriza o *Resultado* e o *Reconhecimento*, enquanto 33% dos entrevistados responderam que a comunicação prioriza a *Integração e Harmonia* e 11% apontaram a *Transparência* e a *Honestidade*. A maior escolha por resultado e reconhecimento confirma

que o cumprimento das metas e objetivos é o eixo central da comunicação interna do Banco do Brasil para os funcionários das Agências de Relacionamento, principalmente em relação aos fluxos descendentes, partindo do gestor e da administração para os demais funcionários.

3.5 Ferramentas de comunicação interna nas Agências de Relacionamento

Para saber quais as ferramentas de comunicação interna são mais utilizadas nas agências, foi pedido aos entrevistados que marcassem os três meios que mais utilizam para a comunicação com os colegas do Banco. Os mais citados foram o *Notas Técnicas Pessoais*, por 88% dos entrevistados, o telefone da agência, por 80% e o telefone celular, com 48%.

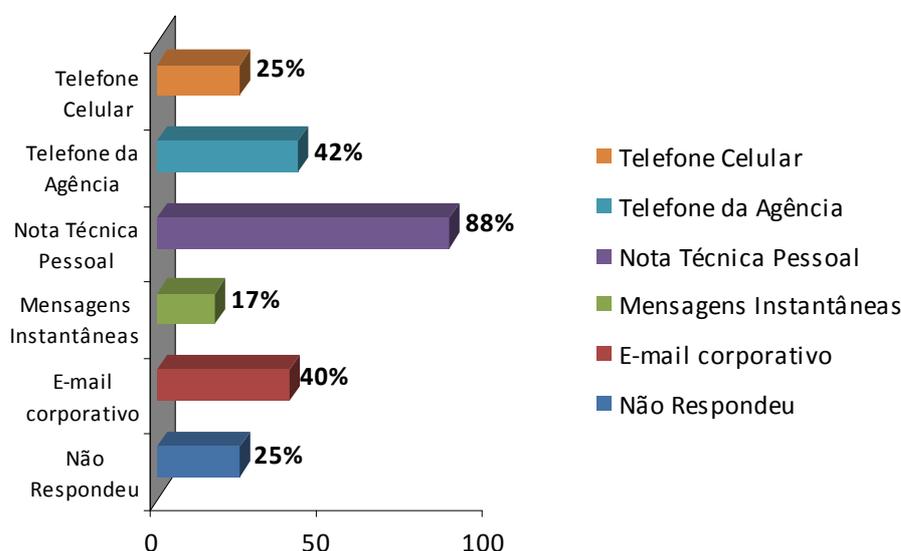


GRÁFICO 30 – Meios de comunicação mais utilizados

Para a comunicação interna escrita, a ferramenta *Notas Técnicas Pessoais* é a o meio mais utilizado. Assim como o *E-mail Corporativo*, o *Notas Técnicas* transmite mensagens armazenáveis, ligando unidades e pessoas, possuindo ainda a vantagem de estar integrado ao SisBB e por isso ser acessado de forma mais ágil durante a rotina de trabalho.

O telefone da Agência proporciona comunicação imediata, falada, entre colegas e com o público externo, sendo por isso um dos meios mais utilizados nos bancos. O *E-mail Corporativo* possui a vantagem de permitir, além da comunicação escrita, a transmissão de dados, imagens e arquivos de computador. Porém, o nível de utilização da ferramenta, de apenas 40%, muito inferior ao uso do *Notas Técnicas* e do telefone, sugere que o e-mail ainda

é mais utilizado para transmissão de dados, como documentos e arquivos, que para a comunicação pessoal.

Ao se analisar a utilização das ferramentas de comunicação pelos diferentes cargos, vê-se que 11 dos 21 Gerentes de Relacionamentos estão entre os que mais usam o telefone celular para se comunicar com os colegas. Além de comprometimento e conhecimento técnico, os Gerentes de Relacionamento precisam realizar vendas, liderar e motivar suas equipes, o que envolve habilidades comunicativas com o público externo e interno. De fato, há a necessidade de que esse funcionário seja encontrado facilmente, esteja ele perto ou longe do sistema do Banco ou mesmo da Agência de Relacionamento, principalmente nas agências que têm postos de atendimento em destacados da sede, como a Estilo Comércio e a BACEN. Em função da questão da utilização dos meios de comunicação interna ser marcada três vezes por cada entrevistado, para melhor compreensão dos dados, o número dentro das barras indica o número de funcionários que utiliza cada meio, e não o percentual.

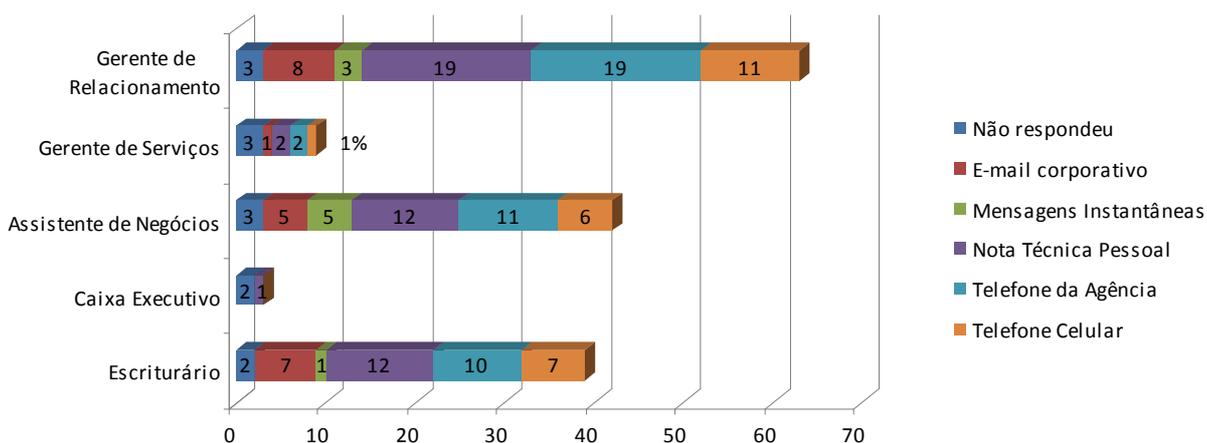


GRÁFICO 31 – Cargo X Meios de comunicação mais utilizados para comunicar-se com os colegas

A disponibilização de um aparelho de telefone celular para cada Gerente de Relacionamento poderia dinamizar o fluxo de comunicação interna e também externa das Agências de Relacionamento, e proporcionar a agilidade necessária nos processos de vendas, liderança de equipes, atendimento e construção do relacionamento pessoal com o cliente. Apesar do custo representado, sugere-se à comunicação interna do Banco do Brasil analisar os planos de telefonia móvel empresarial que poderiam disponibilizar um aparelho a todos os Gerentes de Relacionamento da Superintendência Regional de Salvador, com custos reduzidos de comunicação entre si. Esta medida também reduziria um pouco os custos com o telefone das agências, pois diminuiria as ligações para os celulares dos Gerentes. Atualmente,

apenas os Gerentes de Relacionamento das agências da Rede Estilo, representada na pesquisa pela Estilo Comércio, possuem telefones cedidos pela empresa.

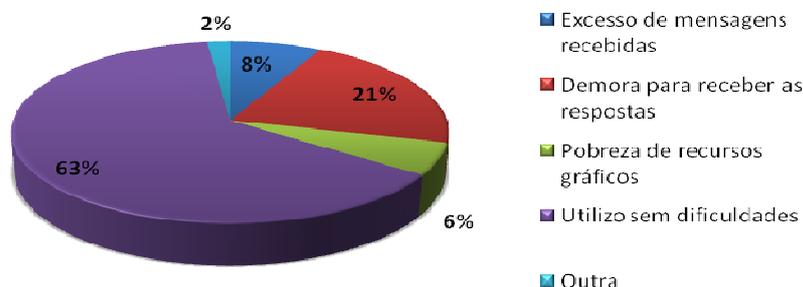


GRÁFICO 32 – Dificuldades ao utilizar o aplicativo *Notas Técnicas Pessoais* do SISBB

O aplicativo *Notas Técnicas*, como ferramenta mais utilizada, não apresenta nenhuma dificuldade de uso para 63% dos entrevistados. A principal limitação, apresentada por 20% dos entrevistados, foi a demora para receber as respostas. Entre outras causas da demora para recebimento das respostas, destaca-se a rotina atarefada dos funcionários e a falta de integração do meio a outros sistemas: o colega só visualiza o aviso de recebimento da mensagem, na tela inicial do SisBB, não sendo avisado enquanto estiver utilizando outro aplicativo do Sistema. O *Notas Técnicas* não está integrado a outros sistemas como a *Intranet* e a *Plataforma de Negócios*.

Um entrevistado também apontou espontaneamente “falta de tempo”, o que remete também à rotina de trabalho nas agências e à segunda dificuldade mais apontada, o “excesso de mensagens recebidas”, apontados por 8% do total.

Sugere-se que o uso do *Notas Técnicas Pessoais*, do SisBB, seja possível também pela *Intranet* e *Plataforma de Negócios*, ou que seja desenvolvida uma nova ferramenta, com as mesmas características desse aplicativo (troca instantânea de mensagens escritas armazenáveis, retransmissíveis, conectando pessoas e dependências), capaz de integrar todos os Sistemas do Banco do Brasil.

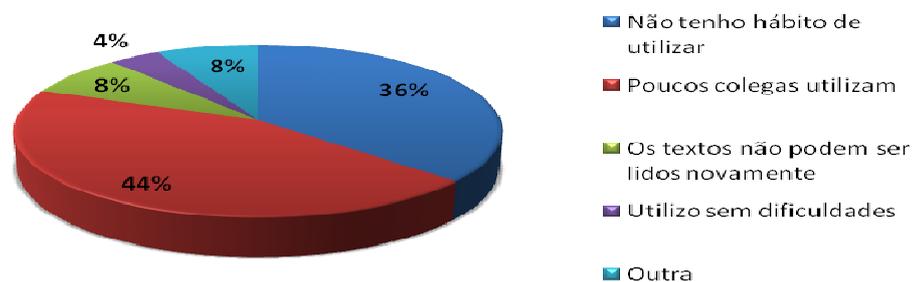


GRÁFICO 33 – Dificuldades ao utilizar o programa *Mensagens Pessoais Instantâneas*

O aplicativo *Mensagens Instantâneas Pessoais* é a ferramenta menos utilizada entre as pesquisadas, apenas 4% utiliza sem dificuldades. Nele, as mensagens são direcionadas à comunicação informal, instantânea e restrita a cada círculo social; logo, se outros colegas não estiverem conectados, não faz sentido utilizar. Como é preciso que o usuário esteja conectado para que receba as mensagens e não há caixa postal, caso poucos colegas se conectem ao aplicativo, o usuário conectado não tem para quem mandar mensagens e termina por não utilizar mais o programa: a pouca utilização por parte dos colegas foi apontada por 44% do total.

Outras respostas espontâneas foram verificadas, como “falta de estrutura tecnológica”, “lentidão da plataforma”, além de dois que apontaram “sistema lento ou indisponível”, entre as dificuldades na utilização das *Mensagens Instantâneas Pessoais*. Destinada à comunicação informal, objetiva e instantânea, a lentidão ou indisponibilidade do sistema tecnológico prejudicam a eficiência da ferramenta, contribuindo para que seja a menos utilizada.

Apesar de estar integrada à nova *Plataforma de Negócios* e à *Intranet*, a falta de hábito (36%) ainda dificulta a utilização do *Mensagens Instantâneas*, o que também poderia ser minorado com a criação de uma caixa postal que armazenasse as mensagens até sua leitura, criando no usuário o hábito de acessar periodicamente suas mensagens – acredita-se que o maior impedimento para que isto ocorra seja tecnológico, pois seria preciso ocupar o sistema do Banco com transmissão e armazenamento de mensagens informais.

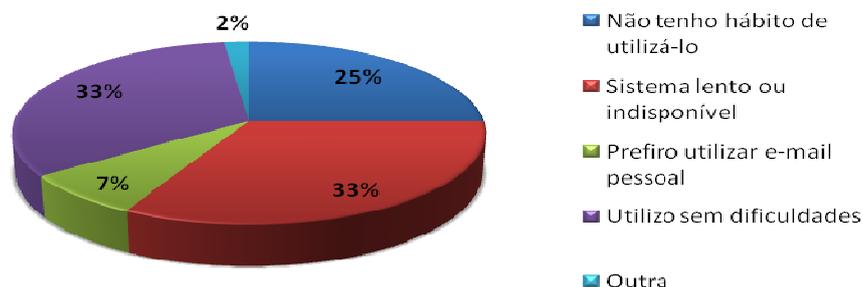


GRÁFICO 34 – Dificuldades ao utilizar o e-mail pessoal da empresa

As limitações tecnológicas também parecem ser a principal dificuldade em relação ao e-mail pessoal, pois 33% apontaram a indisponibilidade ou lentidão do sistema como principal problema ao utilizá-lo. Enquanto 25% dos entrevistados não têm hábito de utilizá-lo, 7% preferem utilizar os servidores de e-mail de fora da empresa. Outra dificuldade apontada por um entrevistado foi que o sistema estaria “somente lento”. Como o grande diferencial desta ferramenta é a transmissão de dados e arquivos, a lentidão no sistema compromete sua eficácia e também desestimula o seu uso mais frequente na comunicação pessoal durante a rotina de trabalho.

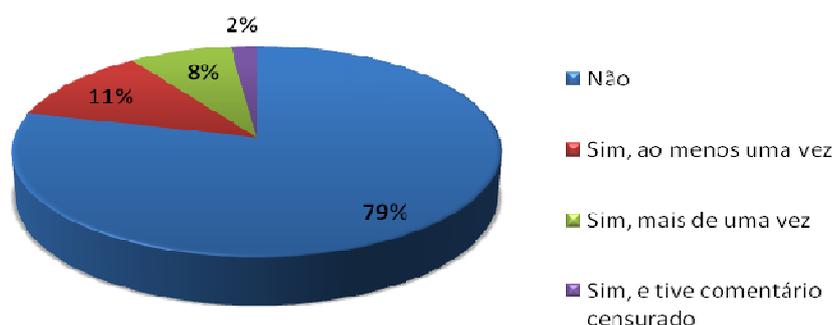


GRÁFICO 35 – Comentários no programa *Agência de Notícias*

A *Agência de Notícias*, principal veículo informativo interno, disponível na *Intranet*, possui a opção de se incluir comentários nos textos, onde fica registrada a matrícula do autor do comentário. A ferramenta *comentário* apresentou baixo índice de utilização entre os

entrevistados, pois 79% do total nunca fizeram comentários na *Agência de Notícias*, enquanto apenas 8% dos entrevistados já comentaram mais de uma vez. Em novembro de 2010, os comentários passaram a ser moderados pela DIMAC e publicados apenas depois de lidos. Apenas um entrevistado já teve o comentário censurado na *Agência de Notícias*.

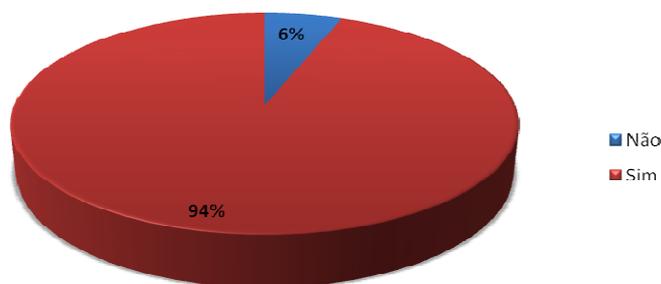


GRÁFICO 36 – Recebe na residência a *Revista BB.com.vc*

A *Revista BB.com.vc* é o único meio escrito que é lido fora do ambiente de trabalho e direcionado para funcionários da ativa e aposentados. O funcionário deve acessar o sistema do Banco e optar ou não pelo recebimento da revista, e a grande maioria entre os entrevistados, 94% do total, opta por recebê-la. Em junho de 2011, a revista passou a ser disponibilizada também em meio eletrônico, acessada através da *Intranet*, sendo provável que muitos dos que a recebem em casa passem a lê-la também na *Intranet*. Contudo, a revista na *Intranet* só estará disponível enquanto o usuário estiver no horário de trabalho. Sugere-se que a *Revista BB.com.vc* em meio eletrônico esteja disponível também no site da UniBB, portal da Universidade do Banco do Brasil, que pode ser acessado pela internet na residência dos funcionários e aposentados, mantendo o contexto de leitura fora do ambiente de trabalho.

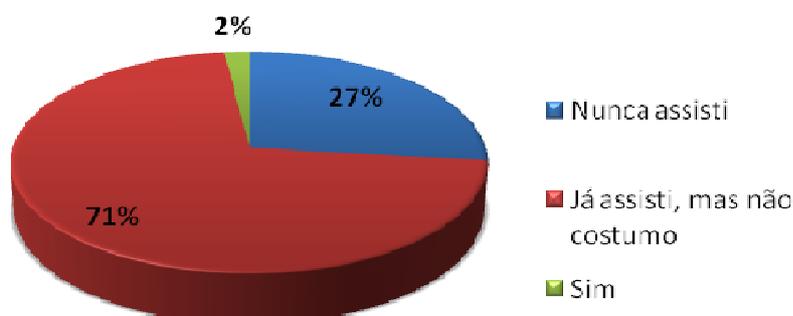


GRÁFICO 37 – Já assistiu à TVBB

Quando perguntados sobre a TV BB, a maioria dos entrevistados já a assistiu, mas não costuma fazê-lo (71%). Apenas um entrevistado assinalou que assiste regularmente e 27% afirmaram nunca terem assistido.

O contato com a TV BB se dá, normalmente, em cursos ministrados na Superintendência Regional ou quando há o lançamento de um novo produto de grande impacto na rede de atendimento. Na rotina de trabalho das Agências de Relacionamento, geralmente não há tempo livre para que se acompanhe diariamente uma programação de televisão ou para que todos se reúnam a fim acompanhar um evento específico; principalmente nas agências Estilo e BACEN, onde há postos de atendimento com diferentes horários de funcionamento. Assim, reunir a equipe em frente à televisão poderia prejudicar a rotina de trabalho ou, caso a reunião seja em horários alternativos, custar o pagamento de horas extras, além de prolongar o horário de trabalho.

A comunicação interna do Banco do Brasil já encontrou a solução (ainda não totalmente implementada) para que a TV BB possa ser acompanhada com mais frequência, ao pretender centralizar todos os seus meios de comunicação na *Intranet*. Dispor a programação da TV BB na *Intranet* possibilitaria a ampliação do seu público e melhor aproveitamento dos conteúdos, que passariam a estar disponíveis a qualquer momento, de acordo com o interesse do funcionário. A maior dificuldade para se disponibilizar o conteúdo da TV BB, na *Intranet*, é tecnológica, pois envolve a preparação da rede de transmissão de dados das agências, modernização dos computadores e criação de uma estrutura para hospedar a programação.

3.6 Comunicação interna nas agências e ECOA

As análises precedentes sobre a composição do público, sua motivação, seus níveis de integração e a comunicação interna, como *endomarketing*, foram baseadas no conjunto total de entrevistados, pois as variáveis pesquisadas não apresentaram índices significativos de diferenças em cada uma das agências pesquisadas. Da mesma forma, as ferramentas de comunicação interna estão disponíveis para todas as Agências de Relacionamento e por isso também foram analisadas de forma agrupada.

A análise sobre o papel das Equipes de Comunicação e Auto-Desenvolvimento será realizada, principalmente, a partir do contexto de cada uma das agências pesquisadas, para que seja possível comparar as ações de comunicação interna aplicadas a cada realidade.

Em relação ao número total de membros da ECOA nas dependências pesquisadas: na agência Graça, há 3 membros, para um total de 16 funcionários; na agência BACEN, há

quatro membros na equipe, para um total de 28 funcionários; e na agência Estilo há 4 membros para 31 funcionários. Todas as agências têm o número recomendado pela Instrução Normativa do Banco do Brasil em comparação ao total de funcionários. Apenas um membro da ECOA da agência BACEN, autor da pesquisa, não respondeu ao questionário de múltipla escolha; estando todos os demais integrantes no grupo de entrevistados.

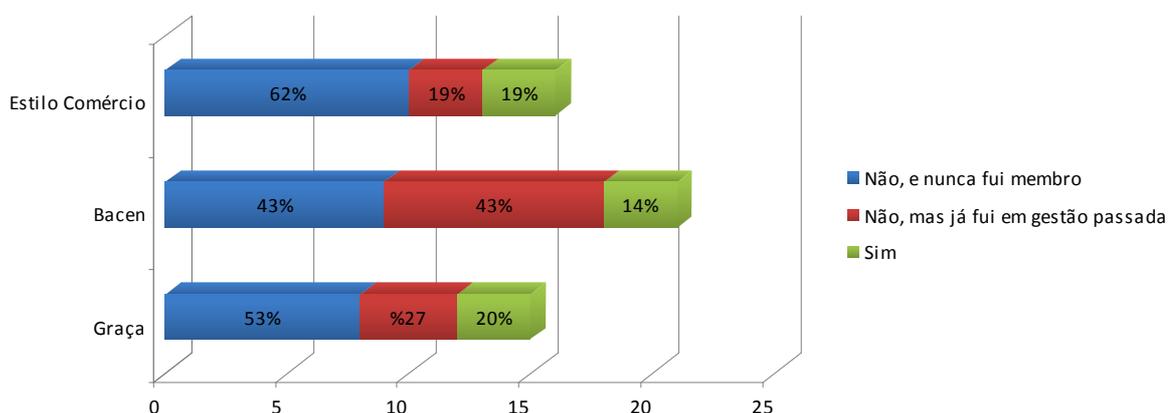


GRÁFICO 38 – Agência X É ou já foi membro da ECOA

O número dentro das barras indica o percentual de entrevistados em relação ao total de cada agência. Entre os que nunca foram membros, na agência Graça há aproximadamente 53% dos funcionários, na BACEN há 43% e na Estilo Comércio, 62%. Em relação ao total do público abordado, 52% nunca foi membro da ECOA. Considera-se que o rodízio entre os funcionários poderia ser maior, a fim de estimular os relacionamentos pessoais, através da participação de todos nas atividades em prol do grupo.

Foi perguntado às ECOAs como foi o processo constitutivo da equipe. Os funcionários da agência Graça responderam que foi por “eleição aberta, feita entre os funcionários”, os da BACEN responderam que “os membros anteriores perguntaram a todos e alguns se interessaram” e os da Estilo Comércio apontaram que foi por “indicação”.

As Instruções Normativas do Banco orientam que as equipes sempre devem ser constituídas através de eleições fechadas, mas isto não ocorreu em nenhuma das três agências pesquisadas. Na Graça, única onde houve eleição, o processo se deu de forma aberta, enquanto na BACEN e na Estilo Comércio, a interferência dos membros anteriores e a indicação direta, dispensando eleições, permite inferir que a constituição das equipes se dá por afinidade com o perfil desejado. Portanto, há alguma dificuldade em atrair novos membros para as equipes eleitas anualmente, devido à dispensabilidade das eleições, como visto em duas das agências.

Foi perguntado às ECOAs que incentivos poderiam ser dados para estimular os funcionários a participar das equipes. A da agência Graça respondeu: “pontuação no programa de ascensão profissional do Banco, o TAO²³”. A da BACEN apontou “anotações na GDP” e a Equipe da Estilo Comércio: “anotações no currículo ou de mérito para os integrantes e pontuação para concorrência em promoções”.

As respostas demonstram que os incentivos devem vir direcionados ao crescimento profissional dos integrantes das ECOAs. Portanto, alinhar as ações feitas pelas equipes em prol do grupo ao crescimento profissional, é a sugestão para incentivar a participação de novos membros nas equipes.

Isto foi confirmado quando perguntado como a participação nas ECOAs poderia auxiliar o desenvolvimento profissional dos membros entrevistados. A Equipe da agência Graça respondeu: “na gestão de pessoas, que proporciona um ótimo desenvolvimento”, a ECOA da BACEN respondeu que “facilita o relacionamento com os colegas” e a Estilo Comércio respondeu: “gerenciamento de tempo e equipe, relação interpessoal com membros e funcionários da agência, negociação e processos decisórios”.

Há entre os membros das ECOAs, portanto, um perfil voltado para a gestão de equipes e liderança, qualidade requerida para se ocupar os cargos de gerência na agências. O Banco do Brasil deve criar meios para que a influência positiva exercida pelos membros das equipes seja reconhecida pelos gestores, inclusive para promoções. As sugestões dadas pelos membros das ECOAS de valorizar a participação dos funcionários na equipe, através dos sistemas e programas já existentes no Banco para ascensão profissional, como TAO e GDP, confirmam a necessidade de se atrelar uma boa gestão da comunicação interna ao crescimento profissional.

Entre as atividades desenvolvidas pelas equipes em suas agências, foi respondido pela da agência Graça que “a verba é utilizada com uma massagem semanal, um momento de relaxamento”; na BACEN, foi respondido que “a agente de comunicação faz um jornalzinho mensal, envia mensagens positivas para o pessoal e organiza as comemorações. Antigamente havia massagem, mas como nem todos podiam usufruir por causa da distância dos postos, foi

²³ O TAO é um Sistema Informatizado, utilizado pela empresa tanto para identificar talentos, facilitando o recrutamento, quanto para evidenciar oportunidades, apoiando o processo seletivo. É composto por dois módulos: *talentos* e *oportunidades*. O módulo *talentos* é composto pelos currículos dos funcionários: cursos técnicos, certificações sequenciais, graduações, especializações (MBAs, mestrado, doutorado) e cursos de curta duração, aplicados ao serviço; além do percurso do funcionário na empresa, informações sobre sua GDP, cargo atual e funções extra-banco significativas. O módulo *oportunidades* registra as vagas disponíveis: a localização das dependências, classificação dos interessados, adequação ao perfil do cargo oferecido e requisitos técnicos.

retirado e usamos o dinheiro para as festas”; enquanto que na Estilo Comércio a ECOA realiza “acompanhamento da escala de férias, movimentação de funcionários, atendimento às demandas do cronograma de capacitação. A verba QVT é utilizada no pagamento de massoterapeuta”.

Predomina, portanto, o uso da verba mensal de Qualidade de Vida para o Trabalho em massagens terapêuticas e nos eventos realizados na dependência. Observa-se que, devido a agências como BACEN e Estilo Comércio contarem com muitos de seus funcionários em postos de atendimento, as massagens às vezes podem não atender a todos os funcionários.

Sobre a participação da ECOA nas decisões do comitê de administração, em relação a premiação e punição de funcionários, foi respondido na agência Graça que “o uso sempre é decidido pela ECOA”, enquanto que, na agência BACEN, “a administração discute a decisão com os funcionários” e na Estilo Comércio foi dito: “a ECOA participa da reunião (um ou mais membros quando necessário) e comunica aos funcionários a decisão. Levamos para a reunião, além do nosso parecer, as informações colhidas com o funcionário”

Nas agências pesquisadas, as ECOAs buscam fazer o elo entre o gestor e os demais funcionários, em relação à premiação e punição de funcionários. Na Graça, menor entre as agências pesquisadas, em que todos os funcionários dividem o mesmo ambiente de trabalho, foi declarada a participação da ECOA como predominante na tomada das decisões; na BACEN, intermediária em relação às outras duas agências, a tomada de decisão é mais dividida, mas a resposta preservou ainda o tom informal da reunião de decisão; na Estilo Comércio, com maior volume de negócios para o público de alta renda, a descrição da participação da ECOA demonstrou uma maior formalidade nos processos de decisão, ao apontar a quantidade de membros nas reuniões e a verticalização do processo. Portanto, pode-se concluir que em agências com maiores pressões ou nas quais os membros se encontram mais fragmentados, há uma tendência maior à formalidade nos processos de decisão em relação à punição e premiação de funcionários.

Foi perguntado às ECOAs qual a sua participação na composição da escala de férias da agência. A da Graça respondeu que “a ECOA ajuda, mas não costuma haver dificuldades”, a da BACEN respondeu que esta “geralmente ocorre tranquilamente e, quando necessário, os membros conversam com os funcionários para ajustar a escala” e a da Estilo Comércio respondeu que “foi solicitado aos funcionários as intenções de férias e levado ao comitê”.

Em relação à escala de férias, nenhuma das agências apresentou dificuldades na composição. Nas agências Graça e BACEN foi apontado que a ECOA pode auxiliar em caso

de divergências, mas não são comuns, demonstrando que a integração e a cooperação alcançadas minimizam a ocorrência deste tipo de conflito entre a administração e os funcionários. O contentamento com a escala de férias foi apontado por aproximadamente 82% dos entrevistados como Bom (54%) e Excelente (29%), confirmando o que foi descrito pelas ECOAs.

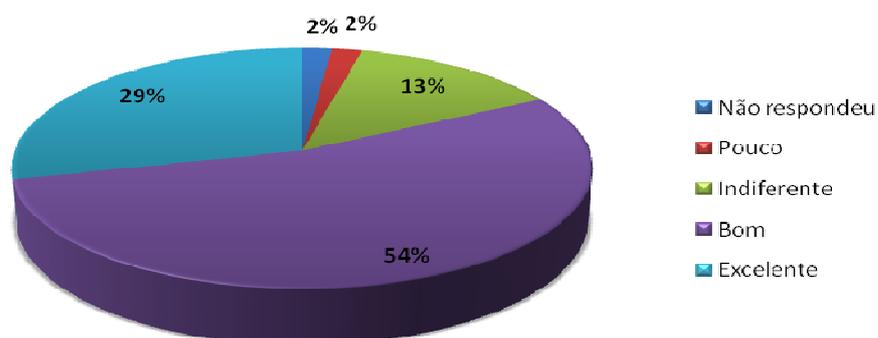


GRÁFICO 39 – Estê satisfêito com a escala de férias

Os Agentes de Comunicação das ECOAs sãõ responsáveis por manter o quadro mural das dependências atualizado, o que foi constatado na pesquisa por 86% dos entrevistados, que afirmaram ler, regularmente, o quadro mural. Na agência BACEN, foi inclusive mencionado entre as atividades da ECOA a confecção de um jornalzinho enviado mensalmente aos postos de atendimento, em virtude de muitos funcionários não se encontrarem na sede para ler o quadro mural.

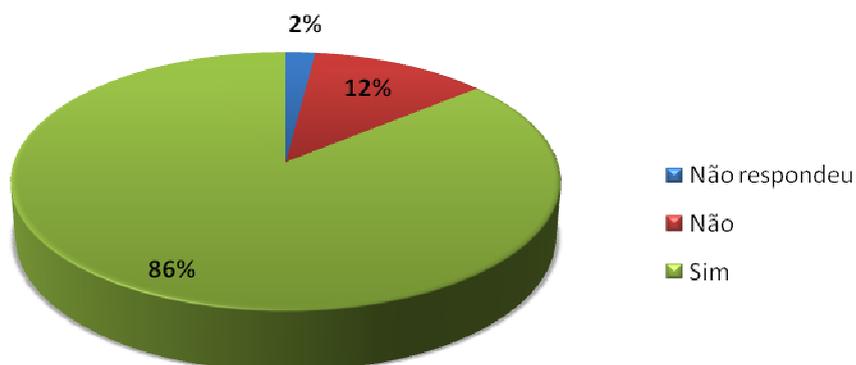


TABELA 40 – Leitura do conteúdo do quadro mural da agência

Os treinamentos presenciais, realizados fora da agência, além de oferecerem capacitação, também contribuem para adaptação e integração do funcionário à cultura da organização. Em relação à liberação de funcionários para cursos presenciais fora da agência, na agência Graça foi respondido que “pouco interfiro na decisão dos cursos, mas já está em pauta para o segundo semestre uma interferência mais incisiva”. Na BACEN, alegou-se que “nesse semestre, praticamente não houve” e na Estilo Comércio respondeu-se que “baseado no ATB²⁴, na planilha de liberações anteriores, no interesse dos funcionários e a necessidade de cursos para sua formação, montamos a planilha do semestre seguinte, no último mês, e levamos para decisão do comitê”.

Não há nas agências Graça e BACEN maior acompanhamento das ECOAs em relação aos cursos presenciais, o que se reflete quando a metade dos entrevistados declarou que Nunca (6%) e Pouco (44%) comparece a cursos presenciais fora do ambiente da agência. Apenas 31% classificam seu comparecimento a cursos como Bom (25%) e Excelente (6%).

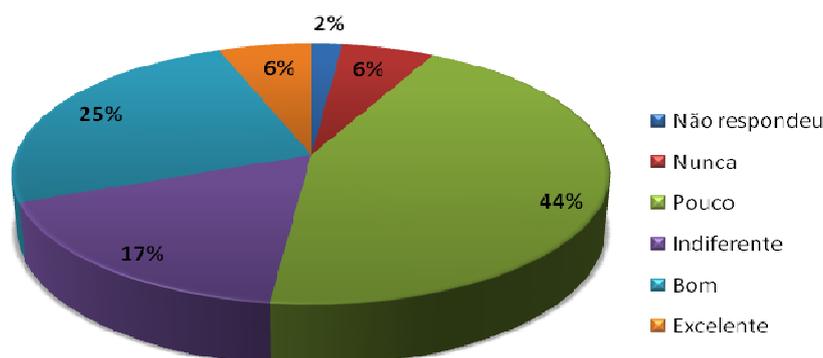


GRÁFICO 41 – Comparece a treinamentos presenciais fora da agência

Há, portanto, a necessidade de maior interferência das ECOAs em relação à liberação dos funcionários. O Banco do Brasil já conta com programas como o *Bem-Vindo ao BB*, um cronograma de cursos que visa a introduzir o funcionário na cultura da organização durante seu primeiro ano na empresa. Como sugestão, tem-se a da criação de um programa específico para contemplar as demais etapas do relacionamento entre funcionário e organização. Os cursos presenciais existentes já visam a cumprir esse papel. Contudo, a criação de um

²⁴ O Acordo de Trabalho coletivo do Banco do Brasil, ATB, é estabelecido anualmente pelo Conselho Diretor da empresa em conjunto com outras lideranças e visa a estabelecer as metas em relação a resultado econômico, estratégias e operações negociais, processos internos, comportamento organizacional, desenvolvimento regional sustentável e atendimento ao cliente. Os números do ATB são o parâmetro para a classificação das dependências no programa Sinergia.

cronograma obrigatório e pré-definido de cursos, com conteúdo e época de realização específicos para cada cargo e tempo de Banco, facilitará a liberação dos funcionários de funções mais elevadas e com mais tempo na organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna foi fundamental para a transformação do Banco do Brasil em banco de mercado, principalmente quando a gestão da comunicação na empresa passou a ser centralizada, a partir de meados da década de 1990.

Foram identificadas, dentre as estratégias de comunicação interna do Banco do Brasil, ações ligadas ao *endomarketing* e à comunicação institucional, executadas em fluxo descendente, com objetivo de incentivar e reconhecer a força de vendas e reforçar a identidade da organização. Há também a preocupação em desenvolver ações que estimulem a integração, a cooperação e o clima positivo nas dependências, através das ECOAs. Voltadas para a qualidade de vida no trabalho, capacitação e comunicação interna, trazem para a rotina de trabalho a importância das relações sociais, em um ambiente em que o resultado vem em primeiro lugar.

A comunicação interna vertical e descendente do Banco do Brasil se mostra eficiente para ações de *endomarketing*, que visam a estimular e premiar atitudes em sintonia com a visão da empresa. Isto se comprova pela análise dos números de informação sobre as mobilizações de vendas (96% positivo), acesso ao *Sinergia* (72%), concorrência a premiações internas (54%) e pela visão da comunicação interna da empresa como voltada para o resultado e reconhecimento (54%). A comunicação voltada para vendas é a pauta principal na relação entre o gestor da agência e seus subordinados, o que é confirmado por aproximadamente 78,5% dos entrevistados, que apontaram receber diariamente mensagens do gestor com dicas, estratégias, palavras de motivação e reconhecimento; sendo ainda reforçada pelas informações transmitidas pela *Agência de Notícias* e pela comunicação das Superintendências Estaduais e Regionais pelo *Correio* do SisBB.

O *endomarketing* é, portanto, o eixo que direciona as ações descendentes e verticais de comunicação interna do Banco do Brasil, reforçando sua competitividade perante o público interno. A ênfase no *endomarketing* ocorre por fatores como a contratação por concursos públicos, a condição estatutária dos funcionários e a identidade da empresa, ainda ligada ao setor público. É necessário identificar, estimular e reconhecer constantemente os funcionários que apresentem uma visão, voltada às vendas e realização de negócios, desejada pela empresa, principalmente no ambiente das agências.

O Banco do Brasil distribui as participações sobre o lucro aos seus funcionários proporcionalmente ao cargo ocupado e ao resultado de sua agência e não pelas vendas

diretamente realizadas. Desta forma, é necessário que toda a agência tenha cumprido as metas, para que os gerentes e assistentes²⁵ ganhem bônus em suas participações sobre o lucro, não importando o quanto fizeram individualmente e sim coletivamente. Isto favorece o sentimento de equipe, em detrimento dos méritos individuais. A competitividade e agressividade, tradicionalmente ligadas ao mercado bancário, não resultam, no Banco do Brasil, em baixo nível de integração e cooperação entre os funcionários, conforme verificado nas agências pesquisadas.

Os altos níveis de motivação (85% positivo), cooperação (88%), sentimento de valorização no trabalho (67%) e bom clima (86% positivo) nas agências, mesmo com tantos funcionários se declarando insatisfeitos com a remuneração (56%), demonstra que a comunicação interna, como facilitadora das relações sociais, é fator decisivo para a consecução dos objetivos da equipe. Observa-se que estes índices positivos, em relação à integração e motivação, se repetiram com variações insignificantes nas três agências, sendo que, ao final do primeiro semestre de 2011, todas as três alcançaram a *etapa Ouro* do programa *Sinergia*, ou seja, conseguiram cumprir seus objetivos.

A atuação das ECOAs, eficientes ao dinamizar a comunicação interna, se mostrou diferente do idealizado pelo Banco do Brasil em seus documentos normativos. São ressaltados como aspectos positivos, que as equipes costumam realizar eventos com boa adesão (75% comparecem) e ajudam a manter os funcionários satisfeitos com a escala de férias (86%). Porém, como aspecto negativo, ficou claro que em nenhuma das agências houve eleição fechada para formar a ECOA, sendo que 52% dos funcionários nunca participaram da equipe, demonstrando a necessidade de se incentivar o comprometimento com a participação. Isto pode ser feito através de concessão de pontuações para concorrência a promoções, além da atribuição de conceitos positivos na avaliação dos funcionários que são membros das equipes.

A realização de cursos e treinamentos é uma das metas a serem cumpridas no Acordo de Trabalho que referencia os índices do *Programa Sinergia*. Logo, se as agências conseguiram alcançar a Etapa Ouro, é porque seus funcionários realizaram os cursos de capacitação recomendados pelo Banco e apresentam os conhecimentos técnicos e as habilidades pessoais requeridas. Porém, foi detectado que o comparecimento a cursos presenciais, ou seja, que exigem o afastamento do funcionário por um ou mais dias da agência, não é rotineiro. Os dados demonstram que 50% dos membros entrevistados nunca, ou pouco participaram desses cursos (gráfico 41).

²⁵ Somente os Escriturários e os Caixas não recebem bonificações por desempenho da agencia.

Os treinamentos presenciais, pela maior intensidade da carga horária e maior foco no conteúdo abordado por educadores e discutido entre os participantes, são momentos que podem proporcionar ao funcionário troca de experiências, integração e socialização com colegas de outras unidades, reforçando as relações de identidade entre os funcionários.

Portanto, há necessidade de maior intervenção das ECOAS no que se refere à liberação dos funcionários para sua participação em cursos presenciais, já que, entre as agências pesquisadas, apenas a equipe da Estilo Comércio declarou atender a essa demanda, ao elaborar a escala de cursos, em conjunto com a administração da agência.

Os fluxos da comunicação administrativa são dinamizados, principalmente, pela ferramenta *Notas Técnicas*, pelo telefone da agência e pelo telefone celular. Há, ainda, algumas dificuldades tecnológicas, como a necessidade de melhoria da velocidade de acesso ao e-mail (aproximadamente 32% disseram que o sistema é lento). A ferramenta destinada à comunicação instantânea e informal, *Mensagens Pessoais Instantâneas*, precisa ter a sua lógica de funcionamento revista, pois é a menos utilizada e apresenta dificuldades para 96% dos entrevistados, com destaque para 44% que apontaram a pouca utilização por parte dos demais colegas e 36% que não estão habituados à ferramenta.

Para dinamizar a troca instantânea de mensagens formais ou informais entre funcionários e dependências, sugere-se a criação de uma ferramenta que: interligue todos os sistemas do Banco do Brasil (*SisBB*, *Intranet* e *Plataforma de Negócios*, mais utilizados na rotina das Agências de Relacionamento); seja mais rápida e possua uma caixa postal para armazenar mensagens lida e não lidas.

A disponibilização de um telefone celular empresarial para cada Gerente seria outro recurso capaz de proporcionar a estes funcionários uma comunicação instantânea; necessária para a realização das vendas e para o desenvolvimento de seu relacionamento com os clientes e equipes. Um plano empresarial para todos os funcionários diminuiria o custo com telefonia móvel, padronizando as operadoras telefônicas e evitando o uso do telefone pessoal.

Há, portanto, necessidade contínua de investimentos na melhoria das ferramentas de comunicação interna existentes nas Agências de Relacionamento, além das avaliações periódicas constantes sobre sua utilização e eficiência. O Banco do Brasil reconhece esta necessidade, pois costuma visitar sempre suas ferramentas de comunicação interna, a exemplo do que fez em 2010, ao desativar o aplicativo *Mensagens Pessoais* do *Correio* do *SisBB* e criar o *Mensagens Instantâneas*; estender o e-mail corporativo a todos os funcionários e disponibilizar a *Revista BB.com.você* na *Intranet*.

Enquanto algumas das estratégias e soluções têm se mostrado eficientes, outras precisam ser periodicamente reformuladas. A monitoração e avaliação das ferramentas de comunicação interna podem ser realizadas através da consulta a dados de acessos dos funcionários, no sistema do Banco. Porém, há ainda a necessidade de se elaborar um instrumento de avaliação da comunicação interna nas dependências, voltado à integração, motivação e socialização dos funcionários, já que a pesquisa *Práticas de Comunicação Interna*, anteriormente executada pelos Agentes de Comunicação, atualmente está desativada.

Uma sugestão em relação à antiga *Prática* é que a nova pesquisa seja realizada em conjunto com funcionários dos setores de comunicação interna do Banco (DIMAC), a fim de capacitar os membros da ECOA para realização deste tipo de pesquisa. Valorizar a avaliação da comunicação no ambiente de trabalho é útil também na solução de problemas que possam ultrapassar o âmbito da agência.

A comunicação interna do Banco do Brasil atua em sintonia com as tecnologias contemporâneas de comunicação social, que visam a centralizar o acesso a todos os meios de comunicação interna na *Intranet*, através da criação de ferramentas como: a inclusão de comentários e a possibilidade de se *curtir* a informação na *Agência de Notícias*. Estas ferramentas têm por objetivo dinamizar os fluxos ascendentes e laterais, em seus meios de comunicação interna da instituição, demonstrando sua postura em reconhecer a diversidade de pensamentos e vontades no corpo funcional. Aos poucos, a perspectiva integradora assumida pela direção vai deixando transparecer uma inevitável fragmentação, em relação a alguns aspectos, como a existência de funcionários descontentes com a realidade organizacional.

Contudo, o baixo índice de entrevistados (21%) que já comentaram, uma ou mais vezes, na *Agência de Notícias*, demonstra que a comunicação ascendente, nos meios de comunicação interna da empresa, ainda não está incorporada ao cotidiano destes funcionários. (BANCO DO BRASIL, 2008).

Conforme os dados apresentados, os Gerentes estão mais motivados para atender às expectativas de clientes, colegas e superiores, mais satisfeitos com sua remuneração e com uma vontade de se aposentarem na empresa maior que os demais membros do Banco. Os funcionários com mais tempo de organização, também apresentaram maior satisfação com os salários e vontade de se aposentar na empresa. Logo, integrar o funcionário à cultura do Banco, principalmente durante sua primeira década na empresa, se mostra eficiente a longo prazo, resultando na formação de uma força de trabalho com experiência, motivada, mais satisfeita com a remuneração e comprometida com os resultados.

Por fim, conclui-se que a comunicação interna do Banco do Brasil traduz a sua necessidade de ser competitivo e formar funcionários, através de ações de *endomarketing* executadas em fluxo descendente e vertical, com ordens e objetivos partindo da administração para os que estão no atendimento ao cliente. A comunicação interna também favorece o clima positivo, a integração e a motivação dos funcionários, principalmente através das ações em fluxo horizontal realizadas pelas ECOAs, como os eventos sociais e a participação para solução de conflitos. As ECOAs se mostraram eficientes em dinamizar os fluxos e equalizar interesses, mas carecem ainda de mais atuação em relação a cursos presenciais e mais incentivos profissionais para seus membros, a fim de ampliarem o seu grau de participação. O sucesso das práticas ligadas ao *endomarketing* e à integração, potencializadas pelas ferramentas de comunicação, resultam no conjunto eficaz da comunicação interna. Fundamental para o alcance dos objetivos nas três Agências de Relacionamento pesquisadas, a avaliação e aprimoramento da comunicação interna é essencial para o Banco do Brasil continuar a crescer e se tornar referência em um mercado extremamente competitivo, como o setor bancário.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **História do BC**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 22 jun. 2011.

_____. Resolução CMN 2.099, 17 de agosto de 1994. Aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN. Brasília, 1994. Disponível em: <<http://www.cnb.org.br>>. Acesso em: 20 mai. 2011.

BANCO DO BRASIL. **Caderno do Participante do Curso Agentes de Comunicação Interna**, 2008. Brasília, 2008. 50 p.

_____. Instrução Normativa 513-1: **Comunicação Interna e Endomarketing**. Brasília: DIMAC, 14/08/2010 a 03/08/2013. Disponível para consulta interna dos funcionários do Banco do Brasil em: <<http://Intranet1.bb.com.br/inc>>. Acesso em: 20 mai. 2011.

_____. **Retrato da empresa**. Brasília: DIMAC, 2011. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb>>. Acesso em: 22 dez. 2010.

BANCO DO BRASIL; PAESANI, E. **Clima Organizacional no Banco do Brasil**. Fases 1 e 2. Brasília: Banco do Brasil, agosto de 1995/março de 1996.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BERLO, B. K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BLUMLER, J. G.; KATZ, E. **The Uses of Mass Communications**. Beverly Hills: Sage, 1974.

BRASIL. **Decreto-Lei Nº 900** - 29 set. 1969. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF, 30 set. 1969. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br>>. Acesso em: 13 dez. 2009.

BRUM, A. de M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CARAVANTES, G. **Teoria Geral da Administração: pensando e fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Book, 1997.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil**. 1993. 136 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo.

_____. **A renúncia do verbo:** um olhar sobre a comunicação não-oficial em um grande banco brasileiro. 1998. Artigo apresentado no XXI INTERCOM em Recife. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Disponível em <www.acaocomunicativa.pro.br/gtco98.htm>. Acesso em 8 dez. 2009.

_____. **Autopoiese, Sistema e Identidade:** a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização das relações de trabalho. 2002. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. **Uma revisão crítica dos paradigmas clássicos da comunicação e de seus impactos nas organizações.** In: COMUNICOLOGIA, Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília. Brasília, n. 4, 2008. Disponível em: <portalrevistas.ucb.br>. Acesso em: 28 nov. 2009. Pg. 10-28.

_____. O desvendar das culturas organizacionais. In. DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio(org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CURVELLO, J. J. A.; COSTA, A. J. L.; CARVALHO, H. A. **O uso de e-mail na comunicação com os empregados:** caso do Boletim Executivo do Banco do Brasil. 2002. Artigo apresentado na 54ª reunião anual da SBPC. Disponível em: <www.acaocomunitativa.pro.br>. Acesso em 28 nov. 2009.

CROSCITALLI, E. Formas de comunicação do processo de CIM. In: OGDON, J. at ali. **Comunicação Integrada de Marketing:** conceitos, técnicas e práticas. São Paulo: Pearsons Prentice Hall, 2007.

DIMAC. **Banco do Brasil:** 200 anos – 1964-2008. Livro 2. Belo Horizonte : Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010.

FARIA, J. C. **Administração:** Teorias & Aplicações. São Paulo: Pioneira T. L., 2002.

FAYOL, H. **General and Industrial Administration.** Pitman: London, 1949.

FERNANDES, B. H. R.; FONSECA, V. S. da; MACHADO DA SILVA, C. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. in: VIEIRA, M. M. F. & OLIVEIRA, L. M. B. de (org.). **Administração contemporânea – perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
_____. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional. In:

FOLLETT, M. P. **Creative Experience.** New York: Peter Smith, 1951. Disponível em: <<http://sunsite.utk.edu>>. Acesso em: 13 dez. 2009.

FREITAS, S. G. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana.** 8 ed. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1999.

KATZ, E.; LAZARSELD, P. F. **Personal Influence: the part played by people in the flow of mass communications.** New Brunswick: The Free Press, 1955.

KLAPPER, J. **The Effects of Mass Communications.** New York: The Free Press, 1960.

KUNSCH, M. M. K. **A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil.** São Paulo: Edicom, 1995.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

LAZARSELD, P. F.; MERTON, R. K. **Studies in the scope and method of "The American soldier"**. New York: Arno Press, 1974.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações.** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2008a. Disponível em <<http://www.alaic.net>>. Acesso em 29 de set. de 2009.

_____. **Cultura e comunicação organizacional.** 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b.

MASLOW, A. A. **Motivation and Personality.** New York: Harper & Row, 1954.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

MAYO, E. **The Social Problems of an Industrial Civilization.** Boston: Division of research, Graduate school of business administration, Harvard University, 1945.

MUNSTERBERG, H. **Psychology and industrial efficiency.** New York: Adamant Media Corporation, 2005. Disponível em: <<http://www.gutenberg.org/ebooks>>. Acesso em: 20 de abr. de 2011.

PARSONS, T. **The social system.** Glencoe: The Free Press, 1951.

_____. **Sociedades: perspectivas evolutivas e comparativas.** São Paulo: Pioneira, 1969.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of communication and organization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Managing organizations: current issues.** London, UK: Sage, 1999. p. 396.

ROBBINS, S. P. **Managing Today.** 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

ROCHA, E. **Clientes e Brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil.** Brasília: Banco do Brasil, 1995.

_____. **Investimento em capital humano e a importância da Intranet corporativa como ambiente de trabalho,** 2006. Disponível em: <<http://www.webartigos.com>>. Acesso em: Acessado em 28 de nov. de 2009.

RODRIGUES, G. N. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2005. Monografia de especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas –

Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <www.portal-rp.com.br>. Acessado em: 28 de nov. de 2009.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. 2008. Artigo. Disponível em <<http://www.eca.usp.br>>. Acesso em 29 de setembro de 2009.

SORIO, W. **Gestão de Marketing e Negócios**. 2004. Artigo. Disponível em: <<http://www.portalbrasil.net>>. Acesso em 29 de setembro de 2009.

SHANNON, C.E.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

TAYLOR, F. W. **The principles of the Scientific Management**. New York: Harper & Brothers Publishers, 1911. Disponível em: < books.google.com.br>. Acesso em: 13 dez. 2009.

TORQUATO, F. G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo, Summus, 1986.

VALOR ECONÔMICO. **Época Negócios**. São Paulo, 13 de ago. de 2009. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista>>. Acessado em: 13 dez. 2009.

WOLF, M. **Teorias das comunicações de massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

PORTAL UNIBB. **Gestão de desempenho**. 2011. Disponível para consulta interna dos funcionários do Banco do Brasil em: <<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade>>. Acesso em: 13 dez. 2009.

6 ANEXO

QUESTIONÁRIO Nr.		7		Que dificuldade você costuma ter ao utilizar as Notas Técnicas Pessoais ?	
INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO					
<p>Este questionário é parte do trabalho de conclusão do curso de graduação em Comunicação Social pela UFBA (Universidade Federal da Bahia) do aluno Pedro de Freitas Paula.</p> <p>Assinale com um (X) as alternativas que correspondem à sua utilização dos meios de comunicação interna, seu comportamento e sua satisfação com o clima no ambiente de trabalho.</p>		1		Excesso de mensagens recebidas	
		2		Demora para receber as respostas	
		3		Pobreza de recursos gráficos	
		4		Utilizo sem dificuldades	
		5		Outra:	
		8		Que dificuldade você costuma ter ao utilizar as Mensagens Instantâneas ?	
		1		Não tenho hábito de utilizar	
		2		Poucos colegas utilizam	
		3		Os textos e mensagens não podem ser lidos novamente	
		4		Utilizo sem dificuldades	
IDENTIFICAÇÃO					
1	Gênero				
1	Masculino	5		Outra:	
2	Feminino				
2	Idade			Que dificuldade você costuma ter na utilização do seu e-mail corporativo ?	
1	Até 30 anos	1		Não tenho hábito de utilizar	
2	Entre 31 e 40	2		Sistema lento ou indisponível	
3	Entre 41 e 50	3		Prefiro utilizar e-mail pessoal	
4	Mais de 50 anos	4		Utilizo sem dificuldades	
3	Tempo na Organização	5		Outra:	
1	Até 2 anos				
2	Entre 2 e 5 anos	10		Você já comentou alguma matéria na Agência de Notícias ?	
3	Entre 5 e 10 anos	1		Não	
4	Entre 10 e 15 anos	2		Sim, ao menos uma vez	
5	Mais de 15 anos	3		Sim,	
4	Tempo na atual agência	4		Sim, e tive comentário censurado	
1	Até 2 anos				
2	Entre 2 e 5 anos	11		Você recebe, em sua residência, a revista BB.com.vc ?	
3	Entre 5 e 10 anos	1		Não	
4	Mais de 10 anos	2		Sim	
5	Cargo atual	12		Você costuma assistir à TV BB ?	
1	Escriturário	1		Nunca assisti	
2	Caixa Executivo	2		Já assisti, mas não costumo	
3	Assistente de Negócios	3		Sim	
4	Gerente de Serviços				
5	Gerente de Relacionamento	13		Você costuma ler o conteúdo do quadro mural em sua agência?	
VEICULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA		1		Não	
6	Assinale os 3 (três) meios que você mais utiliza para se comunicar com seus colegas .	2		Sim	
		14		Você é membro da ECOA?	
		1		Não, e nunca fui membro	
1	E-mail corporativo	2		Não, mas já fui em gestão passada	
2	Mensagens Instantâneas	3		Sim	
3	Nota Técnica Pessoal				
4	Telefone da Agência	15		Que conceito melhor define a comunicação da empresa com você?	
5	Telefone Celular	1		Resultado e Reconhecimento	
6	Outro:	2		Integração e Harmonia	
		3		Transparência e Honestidade	

Figura 1 – Questionário Múltipla Escolha – Frente

COMPORTAMENTO

Atribua conceitos de 1 a 5 para as afirmativas a seguir, de acordo com o seu grau de concordância.

16	Estou informado sobre os meus direitos e benefícios dentro da organização.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
17	Estou informado sobre as campanhas de vendas de produtos e serviços que acontecem em minha agência e minha região.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
18	Costumo concorrer a premiações internas (folgas, jantares, ingressos, etc.) vinculadas ao desempenho no trabalho.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
19	Costumo participar de treinamentos presenciais fora da minha agência.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
20	Participo de eventos sociais, festas e comemorações em minha agência.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
21	Participo das festas e eventos promovidos pela empresa para todos os funcionários nas datas comemorativas (final do ano, festa junina, etc.)										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
22	Costumo observar o desempenho de minha agência no site Sinergia , na intranet.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
CLIMA NO TRABALHO E SATISFAÇÃO PESSOAL											
23	O clima em minha agência é bom para se trabalhar.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
24	Meus colegas contribuem com informações, conhecimentos e orientações para a realização eficiente do meu trabalho, sempre que necessário.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
25	O meu trabalho é valorizado e reconhecido pelos colegas e superiores.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
26	O gestor de minha agência envia mensagens com dicas, estratégias, palavras de motivação e reconhecimento aos funcionários.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
27	Estou motivado para atender às expectativas dos clientes, colegas e superiores acerca do meu trabalho.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
28	Estou satisfeito com o período escolhido para minhas férias .										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
29	Considero a minha remuneração adequada à função que exerço.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Bom	5	Excelente		
30	Tenho vontade de me aposentar nesta empresa, onde trabalho.										
1	Nunca	2	Pouco	3	Indiferente	4	Sim, tenho Vontade	5	Muita Vontade		

Figura 2 – Questionário de Múltipla Escolha – Verso

DEPENDÊNCIA	Prefixo:		TEMPO NA DEPENDÊNCIA ATUAL			anos		meses	
IDADE	Anos	DATA DE ADMISSÃO		Mês	ano	GÊNERO		Masculino	Feminino
CARGO	Escrit	Caixa	Assistente	Ger. Contas	Ger. Serviço	Outro:			
FUNÇÃO NA ECOA	Coordenador	Ag. Comunicação			Membro	TOTAL DE MEMBROS			

(isso eu mesmo preencho)

- 1) Como foi o processo eletivo para a constituição da ECOA?
- 2) Você já foi membro da ECOA anteriormente?
- 3) Que atividades são promovidas pela ECOA em sua dependência? Como é utilizada a verba para QVT (Qualidade de Vida no Trabalho)?
- 4) A ECOA costuma promover eventos dentro da dependência para comemorar datas festivas (natal, São João, etc.) ou homenagear colegas (despedidas, aniversários, promoções)? É necessário recolher verba entre os funcionários para estes eventos?
- 5) Os demais colegas costumam participar dos eventos e/ou ajudá-los na organização?
- 6) Comente como se dá a participação da ECOA nas decisões do Comitê de Administração da agência em relação a:
 - a. premiação e punição de funcionários;
 - b. escala de férias;
 - c. liberação de funcionários para cursos presenciais fora da dependência.
- 7) Você dispõe de tempo suficiente para compatibilizar as atividades da ECOA com a sua rotina normal de trabalho?
- 8) Como a sua participação na ECOA pode auxiliar seu desenvolvimento profissional?
- 9) Participar da ECOA facilita seu relacionamento com os colegas?
- 10) Que incentivos poderiam ser dados para estimular a participação dos funcionários nas atividades da ECOA em sua dependência?

Figura 3 – Entrevista direcionada a membros da ECOA

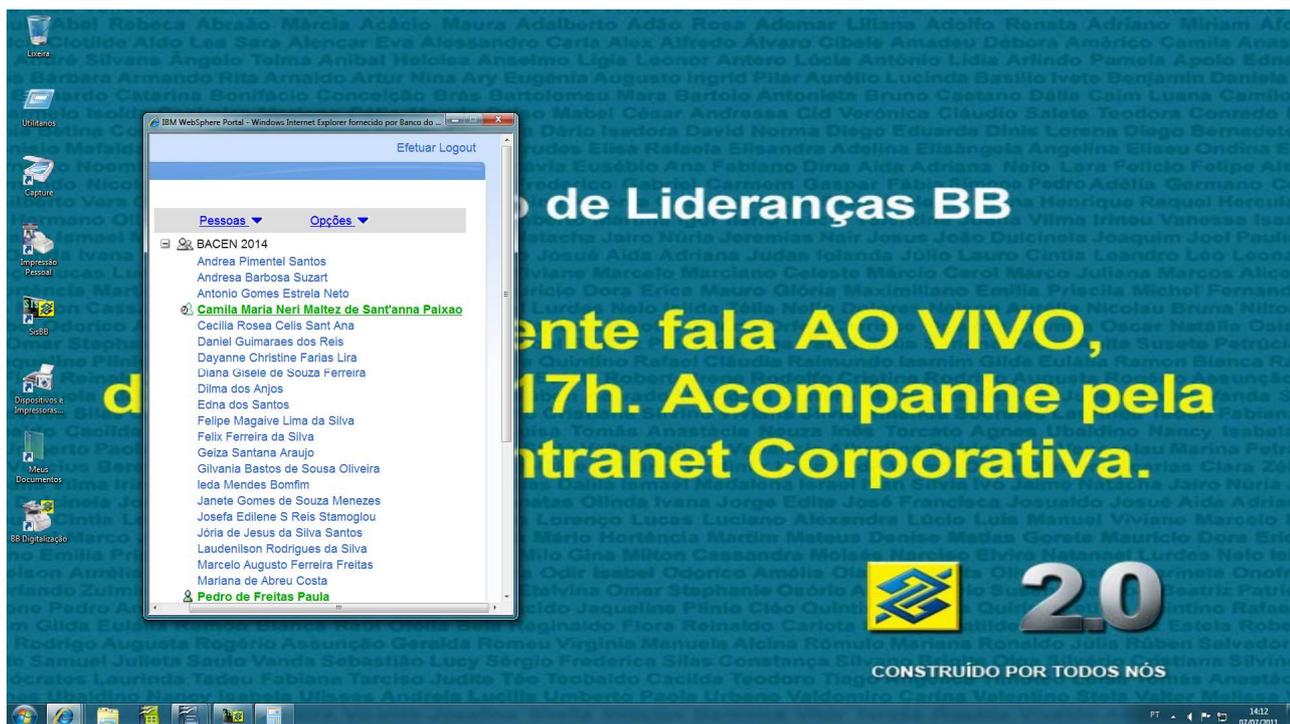


Figura 6 – Tela do aplicativo Mensagens Instantâneas Pessoais

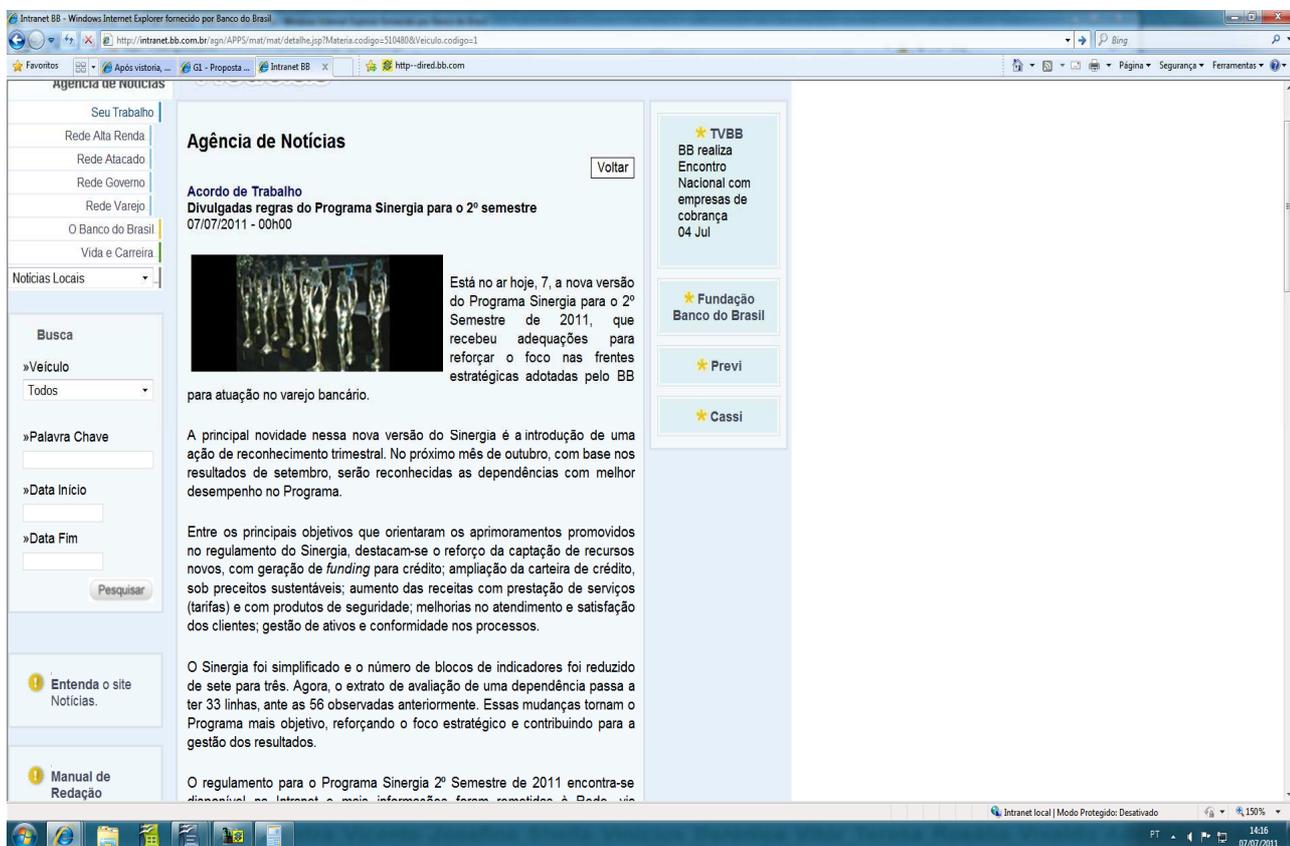


Figura 7 – Tela da Agência de Notícias