

# **O USO DE E-MAIL NA COMUNICAÇÃO COM OS EMPREGADOS: CASO DO BOLETIM EXECUTIVO DO BANCO DO BRASIL<sup>1</sup>**

**Alfredo José Lopes Costa (Doutorando – Dpto. de Sociologia – Universidade de Brasília)**

**João José Azevedo Curvello (Doutor – Universidade Católica de Brasília)**

**Hudson Andrade Carvalho (Especialista – Assessor na Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil)**

---

## **THE USE OF E-MAIL TO COMMUNICATE WITH EMPLOYEES: BANCO DO BRASIL'S EXECUTIVE NEWSLETTER**

### **Abstract**

The article presents a case study of the development of an electronic newsletter for senior level employees at Banco do Brasil, in order to examine how the corporate communication may be used as part of the organizational strategy, searching to identify to focus, importance, objectives and problems related with the systems of communication in that organization.

---

## **INTRODUÇÃO**

No ambiente organizacional, repleto de informações disponibilizadas pelas inovações tecnológicas e pelo desenvolvimento dos meios de comunicação, valoriza-se, cada vez mais, o conhecimento. A quantidade de dados disponíveis para o tomador de decisão nas organizações é, muitas vezes, tão grande que impossibilita sua análise e, em consequência, seu aproveitamento adequado. Ao mesmo tempo, surgem canais de distribuição, que fazem com que dados importantes estejam ao alcance de pessoas comuns, o que leva à quebra da hierarquia, pois o subordinado pode possuir tanto ou mais informação do que seu próprio chefe, gerando conflitos a respeito do poder estabelecido na empresa.

Entre os meios de comunicação mais eficientes em distribuição de informação hoje estão o correio eletrônico e a Intranet. Esses veículos, que a cada dia conquistam mais usuários, tornaram a comunicação interna das empresas extremamente dinâmica.

Considerando tal contexto, o trabalho analisa a utilização de redes eletrônicas em ambientes de trabalho e os efeitos decorrentes da sua utilização.

Para operacionalizar os conceitos citados no referencial teórico, optou-se por examinar a criação de um veículo de comunicação interna eletrônico para funcionários de nível gerencial do Banco do Brasil (BB), descrevendo sua implantação e receptividade, além de destacar o papel de intercâmbio e compartilhamento de informações que proporciona.

Para consecução desse objetivo, realizou-se pesquisa com amostra representativa dos segmentos da direção geral e agências da empresa, breve análise bibliográfica e pesquisa de dados secundários, basicamente a partir da leitura de documentos e de veículos de comunicação interna e externa da empresa focalizada, incluindo visita a sua *home page* na Internet.

---

<sup>1</sup> Texto originalmente apresentado na 54ª. Reunião Anual da SBPC, em 11 de julho de 2002.

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

Segundo Scroferneker (2000: 1), a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.

Conforme explica Schuch (1998: 5-6):

Comunicação institucional e empresarial é a comunicação e o jornalismo produzidos e desenvolvidos por instituições e empresas. Essas organizações não têm a comunicação ou o jornalismo como negócio, como ocorre com empresas do ramo, do tipo emissoras de rádio e televisão e veículos do jornalismo impresso.

(...)

Tanto as instituições e empresas são organizações, e por isso também existem as expressões “Comunicação Organizacional” (usada com frequência para designar comunicação institucional/empresarial) e “Jornalismo Empresarial”. Ao mesmo tempo, grandes empresas são corporações e daí a expressão “Comunicação Corporativa”. Todas são formas que definem o mundo da comunicação institucional/empresarial que difere-se, enfatize-se, da comunicação/jornalismo comercial – produzida e difundida por veículos comerciais.

Em extenso levantamento sobre a comunicação nas organizações, Almeida (1981) registra que a Comunicação Organizacional (*Organizational Communication*) constitui “campo de especulação científica que surgiu e se desenvolveu, basicamente, nos Estados Unidos da América a partir da década de quarenta”. Esse autor cita Thayer, que, entre os estudos de comunicação nas organizações, destaca trabalhos pioneiros de Jacobson e Seashore (1951), Rubenstein (1951, 1953), Burns (1954), Davis (1961), Simpson (1959) e Walton (1962, 1963). Thayer (*apud* Almeida, 1981: 22), à época do seu ensaio (começos de 1964), considerava “cada vez mais evidente que algum método de conceitualização da colisão e subsequente interpenetração dos sistemas de comunicação acabará por tornar-se necessário à compreensão da comunicação em organizações.”

Almeida (1981: 83) classifica como sistema de comunicação “o conjunto de atividades de comunicação que, por força da sua própria natureza, uma organização precisa manter como parte integrante de sua estratégia de funcionamento.” Dentro dessa perspectiva, o autor considera “indispensável que as atividades de uma organização estejam, de fato, estruturadas e funcionando sistematicamente”, para que as mensagens emitidas pela organização “sejam eficazes e transmitam sempre a mesma impressão de integridade administrativa junto aos seus diferentes públicos (funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, etc.).”

Entretanto, Almeida (1981: 84-85) diz que, embora a grande maioria dos autores da teoria organizacional reconheçam na comunicação variável importante para o sucesso das empresas, “esse quadro de referência não encontra ressonância na prática.” Segundo ele, a maioria dos estudiosos da efetividade organizacional deixou de incluir a comunicação entre as variáveis consideradas e os administradores costumam relegar a comunicação a segundo plano no rol das prioridades empresariais, o que, para o autor, constitui um contra-senso, “pois em épocas de crise é que a comunicação organizacional se faz mais necessária na solução dos problemas” .

Há casos, exemplificam Soares & Costa (1999: 1), em que uma organização conta com diversos instrumentos de comunicação institucionalizados, “mas mesmo assim os empregados, os acionistas e as mídias se queixam de desinformação. Ou reclamam da falta de credibilidade e de verdade na relação com a empresa. E se ressentem de “ficarem para trás” nas ondas de mudança que assolam a organização”.

Kunsch (1999) considera a Comunicação Organizacional uma ferramenta estratégica, dentro da perspectiva da comunicação integrada, que abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Sobre o novo perfil institucional das organizações como integrantes de uma sociedade globalizada, a autora (1999: 50) diz que

As empresas de ontem estavam acomodadas. Fechadas em si mesmas, eram individualistas, arrogantes. Não se importavam com o mundo exterior. Otimizavam quase que exclusivamente os lucros. A relação com os empregados era tranqüila, pois se entregava o que se produzia. A comunidade não constituía uma preocupação. Já as empresas de hoje têm que ser abertas e transparentes, criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela. Precisam conquistar o consumidor num ambiente competitivo e respeitá-lo. E devem, sobretudo, ter em vista os públicos estratégicos. O profissional de comunicação precisa ter isso em mente no seu dia a dia. De repente, um público antes esquecido ou um público emergente pode tornar-se estratégico.

O conceito de público aparece, aqui, como um dos conceitos-chave nos estudos de comunicação organizacional. França (1997:106) destaca que a “comunicação passa a ser (...) muito mais dirigida e, portanto, programada em função das características e necessidades de cada público”. O autor também nos apresenta a uma nova definição de público, que supera a clássica divisão, identificada por Cesca (1994), em três grandes categorias: público interno - formado por aqueles que atuam no âmbito da empresa, como funcionários e, por extensão, seus familiares; público externo - formado por aqueles que não atuam no âmbito da empresa, mas têm algum tipo de ligação com ela, como escolas, imprensa, comunidade, poderes públicos, concorrentes; e público misto - formado por aqueles que não atuam no âmbito da empresa, mas têm ligações com elas, como revendedores, distribuidores, fornecedores e acionistas, entre outros.

Para França (1997:102), a nova divisão de públicos deveria se orientar pelo critério lógico da inter-relação. Assim, teríamos quatro categorias de públicos: essenciais (governo, autoridades, instituições financeiras, acionistas, diretorias e conselhos de administração – que seriam constitutivos -; empregados, fornecedores, clientes, revendedores, distribuidores – na categoria de não constitutivos ou de sustentação); não essenciais (consultorias, imprensa, líderes de opinião, associações de classe, sindicatos, etc.); concorrentes (diretos, indiretos, nacionais e estrangeiros); e internacionais (autoridades e representações estrangeiras, organismos internacionais, etc.).

Nossa análise privilegiou a categoria de público essencial atribuída aos dirigentes e gerentes, para a qual se destina o veículo de comunicação aqui estudado.

Vale destacar, também, os estudos conduzidos por Restreppo (1995), que classifica a comunicação organizacional em quatro dimensões: a primeira dimensão seria a da informação (que daria forma ao sistema), baseada nas operações próprias de cada organização, no sistema normativo, entre outros elementos constitutivos. A segunda dimensão seria a da divulgação, na acepção de tornar público. A terceira dimensão é a cultural, no sentido de processos

socializadores e legitimadores, como ritos e rituais, por exemplo. A última dimensão, para Restreppo, é a da participação, onde se reforçam os vínculos, os compromissos, mediante o reconhecimento da outro, num processo marcado pela empatia.

Como veremos adiante, o veículo de comunicação objeto de nossa análise incorpora todos esses elementos, uma vez que, a partir da organização da informação, da divulgação de notícias e de conceitos em primeira mão e da valorização do papel de difusão cultural atribuído a dirigentes e gerentes, acaba por se constituir em importante instrumento de integração do corpo diretivo e gerencial.

## **O PAPEL DO MEIO ELETRÔNICO NA COMUNICAÇÃO INTERNA**

Devido ao fato de que grande parte dos negócios depende, agora, de obter e enviar informações, as companhias do mundo inteiro vêm procurando ligar seus empregados através de redes eletrônicas (Toffler, 1995). Essas redes de comunicação sempre existiram nas organizações, segundo Roman (1999). O grande salto aconteceu quando essas redes incorporaram tecnologia de teletransmissão de dados, substituindo o transporte de átomos pelo trânsito de *bits*, em uma rapidez e intensidade nunca imaginadas. A intranet<sup>2</sup> traz a facilidade de interação do usuário com o sistema, em um ambiente multimídia.

Essa nova realidade provocou o desenvolvimento de uma nova linha de pesquisa no campo da comunicação organizacional: a que estuda os impactos da introdução de novas tecnologias como as intranet e as redes neurais sobre a vida organizacional.

Segundo Varona (1996:5), a organização digital está deslocando paulatinamente o intercâmbio de informação em forma de átomos (memorandos, documentos, revistas, jornais e livros) para um sistema de informação baseada em “bits”. Ainda de acordo com Varona (idem) nesse novo tipo de organização o verdadeiro valor da comunicação terá que estar mais afinado com comunidade do que com informação.

Essa visão de que os laços comunitários passam a representar uma nova realidade no interior das organizações é partilhada por Zarifian (1996), quando analisa os processos de aprendizado organizacional e aborda a comunicação como um espaço de aprendizagem e intercâmbio de idéias e opiniões, num raciocínio próximo do de Habermas e sua teoria da ação comunicativa. Para Zarifian, a comunicação nas organizações precisa se livrar das amarras que o modelo de transmissão unilateral de informações impõe. Para ele, só assim haverá uma saída com vistas a um processo de maior humanização nas organizações, via aprendizagem e compartilhamento de experiências e competências. As novas redes revolucionam porque viabilizam essa partilha como nunca antes foi possível, devido às barreiras hierárquicas.

Nessa linha de preocupação, autores como Parks e Floyd, citados por Varona (1996) identificam duas correntes opostas que têm dominado o debate acerca do impacto das novas tecnologias de informação sobre a interação entre as pessoas. Uma das correntes afirma que a comunicação mediada por meios eletrônicos é superficial, impessoal e, muitas vezes, hostil. Para seus adeptos, o espaço cibernético só pode criar uma ilusão de comunidade. A outra corrente, liderada por

---

<sup>2</sup> Roman (1999) define intranet como uma rede interna de computadores que usa a tecnologia da Internet e permite ler informação em rede; controlar o tráfego de documentos; preencher formulários; trocar, arquivar e recuperar mensagens de correio eletrônico; interagir com bancos de dados; participar de grupos de discussão eletrônicos e outras aplicações de gerenciamento de dados.

Rheingold (1993), diz que a comunicação por meio eletrônico contribui para quebrar as barreiras físicas tradicionalmente impostas pela administração e, assim, pode criar novas relações e comunidades.

Ainda com relação ao impacto das novas tecnologias na estrutura da comunicação organizacional, Daniels e Spiker (1994), também citados por Varona (1996:11), identificam três correntes: a centralizadora, que defende a idéia de que a nova tecnologia facilita a centralização e o controle da comunicação, via acesso direto aos bancos de dados e ao esvaziamento das funções intermediárias; a descentralizadora, que afirma o contrário, por entenderem que o aumento do fluxo informativo reduz as possibilidades de controle e abre caminhos para uma circulação mais livre; e a corrente neutra, que afirma que o fator determinante da centralização ou descentralização da estrutura de comunicação depende muito mais da filosofia gerencial vigente em uma dada organização.

Uma outra forma de encarar o problema vem de uma abordagem filosófica do impacto da comunicação tecnológica, que procura realçar a necessidade de se estudar as implicações humanas. Segundo O'Connel (1988), citado por Varona (1996:13), há seis hipóteses em relação com as possíveis mudanças impostas pela introdução da comunicação mediada por meio eletrônico, que transcrevemos a seguir, em tradução livre:

- 1. A oportunidade de interações face-a-face e as possibilidades de comunicação não-verbal tendem a diminuir consideravelmente...;*
- 2. A informação em fluxo descendente tenderá a ser mais informal devido às características físicas e comunicativas do correio eletrônico, o que implicará uma redefinição do que é estrutura formal e informal na comunicação organizacional;*
- 3. A informação transmitida por meio eletrônico provocará uma diminuição da transmissão de mensagens afetivas e axiológicas...;*
- 4. As dimensões de confiança e credibilidade que se estabelecem entre as pessoas por meio da interação pessoal terão de ser repensadas;*
- 5. Como os computadores impõem uma disciplina linear de pensamento e um estilo de comunicação que, para se adaptar ao novo meio, deve ser preciso e imediato, podem criar um clima de redução de tolerância aos estilos individuais de comunicação e uma conseqüente intolerância ao pensamento complexo e não linear.*
- 6. O computador acabará determinando novas formas de execução do trabalho, com tempos cada vez mais acelerados.*

Outra questão ainda pouco pesquisada está na possibilidade ou não de a comunicação por meio eletrônico vir a ser manipulada em benefício dos interesses dominantes.

Como já vimos ao longo do texto, as novas tecnologias e a virtualização das organizações estão operando verdadeira revolução nos processos produtivos e de troca de informações e exigindo

novas atitudes e novas competências por parte de organizações e empregados. Desses, é cada vez mais cobrada a capacidade de transformar o excesso de informações recebidas em conhecimento produtivo.

No meio empresarial, o *e-mail* também já está sendo bastante utilizado. Entretanto, por ter caráter informal, as informações enviadas por *e-mail* não se restringem àquelas consideradas “oficiais” pela organização. “A informação flui através de canais formais para redes informais, sistemas de mexericos e fontes de informações confidenciais que as burocracias procuram abafar” (Toffler,1995: 201).

Impossibilitados de ignorar tais transformações, uma vez que muito mais do que simples ferramentas administrativas, os sistemas de informação em rede são hoje considerados armas estratégicas. As empresas procuram construir alternativas eletrônicas para as velhas estruturas de comunicações. Mas, essas novas formas de comunicação requerem enormes alterações na organização, na maneira pela qual as pessoas são classificadas e agrupadas. Quando o conhecimento era considerado especializado e hierárquico, as empresas eram projetadas para serem especializadas e hierárquicas. Correndo paralelamente às novas maneiras pelas quais o conhecimento é organizado em banco de dados, isso começa a dar uma idéia da forma futura da empresa e da própria economia. Em vez de uma hierarquia que concentre o poder, dominada por poucas organizações centrais, deslocamo-nos em direção ao poder em forma de um mosaico multidimensional (Toffler, 1995:243).

Os sistemas de comunicação nas organizações também se consolidaram moldados pela hierarquia, segundo Curvello (1996: 6). Ele descreve como as informações percorriam o caminho descendente na burocracia: “o sistema de comunicação administrativa (ordens, normas, rotinas), o sistema de comunicação motivacional (valores, apelos), o sistema de comunicação mercadológica (propaganda, estímulo às vendas), o sistema de comunicação institucional (discursos, identidade, imagem) invariavelmente estruturam-se do topo para a base. Mesmo o sistema de comunicação informal (empregados-empregados) é *contaminado* pela hierarquia”.

Esse modelo de comunicação exerceu razoavelmente seu papel nos ambientes aparentemente estáveis, mas essas características de algumas organizações são conflitantes com as transformações que tornam necessárias empresas dinâmicas, que valorizam o conhecimento, a intuição, a criatividade, e exigem dos seus membros grande capacidade de análise. Hoje, segundo Curvello (1996: 8), tal modelo prático se revela ultrapassado:

*O jornal de empresa, as instruções normativas e unificadoras, o discurso integrador, as promessas de uma boa carreira em troca de um bom trabalho entram em crise de identidade. Porque já não há como prometer o que não pode ser cumprido, já não há como manter unidade num ambiente marcado pela diversidade. O clássico boletim interno, com periodicidade definida, com apelos e sorrisos bem comportados, passa a ser ultrapassado pelo correio eletrônico, pela informação on-line. E mais, passa a concorrer em desigualdade, muitas vezes, com a enxurrada de informações recebidas pelo trabalhador, este também cada vez mais plugado ao mundo.*

O interessante nesse processo de virtualização é que, paralelamente aos inúmeros problemas que causa, como o desemprego e a imaterialidade, permite inúmeras novas oportunidades, como a possibilidade de se estabelecerem novas relações de trabalho não mais baseadas em normas e regulamentos padronizados de mediação, mas na confiança. Também a qualificação das pessoas tende a aumentar com a maior circulação e o maior acesso às informações globalizadas. As organizações estão propensas a obter ganhos em eficácia, em razão do livre trânsito de idéias e do incentivo à inovação permanente. O diálogo, a comunicação, em suma, apesar da impessoalidade, tende a se tornar mais franco, em razão da maior interatividade. As amarras burocráticas e hierárquicas tendem a se tornar mais maleáveis.

Do ponto de vista da teoria da comunicação organizacional, as mudanças trazidas pelas novas tecnologias representam um resgate do receptor como ser ativo no processo comunicativo. O modelo teórico da mensagem que parte de um emissor a um receptor em situação de inferioridade cai por terra. A nova era da interatividade transfere ao antigo receptor o poder de conduzir o processo comunicativo. Ele passa a definir o que quer ler, ouvir, ver ou saber. Antes, essa definição era prerrogativa do administrador e do profissional de comunicação a seu serviço. Hoje, administrador e profissional de comunicação só tem de apontar os rumos e oferecer o acesso. O novo modelo, se é que possível ainda prescrever modelos, descreve a comunicação como processo de intercâmbio de mensagens entre *comunicador/comunicador* (Curvello, 1996b).

## **HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO BANCO DO BRASIL**

O Banco do Brasil foi fundado em 1808 e tem uma trajetória que se confunde com a própria história da administração pública e da própria sociedade brasileira (Banco do Brasil, 2000a). A antiga estrutura organizacional do Banco do Brasil (BB) era a de uma “autarquia de crédito”: departamentalizada, voltada para dentro, com pouca sintonia com o ambiente externo e paradigmas ultrapassados, típica de uma organização burocrática governamental Curvello (1993). Entretanto, as mudanças do ambiente externo na década de 90 passaram a determinar a orientação focada no cliente e a reorganização administrativa. A partir do momento em que caíram as restrições para a livre operação do BB no mercado financeiro, surgiram os primeiros esforços da empresa para obedecer ao mesmo ritmo do novo ambiente. A fim de se aproximar dessa realidade, que se caracteriza por incessantes mudanças, a empresa passa a desenvolver processos mais relacionados com as demandas externas do ambiente.

Forni (1986) constata a “indefinição dos objetivos e de uma política de comunicação concebida pelo Banco” (1986: 44). E atribui isso ao fato de o Banco não ter estruturado, até então, um sistema uniforme de comunicação que reunisse todas as atividades ligadas à comunicação, que se encontravam sob a gerências de múltiplos departamentos e diferentes diretorias. Ele descreve os primeiros estudos por um grupo de trabalho constituído por decisão do Presidente do BB, para a criação de um setor de comunicação social.

O Plano Diretor de Comunicação formulado sob encomenda ao IBEC (1991: 9-10) o sistema de comunicação como indispensável para a administração estratégica, mediando interesses dos participantes, da administração e da empresa, proporcionando o equilíbrio do microclima interno. Além disso, segundo o mesmo documento, “ao promover maior aceitação da ideologia

empresarial, a Comunicação contribui ainda para o aumento da produtividade e reforça a economia da organização.”

Mas a comunicação na Empresa, segundo Curvello (1993), tinha a coordenação a cargo da Consultoria Técnica da Presidência – Cotec. Mas a execução operacional da comunicação interna cabia ao Departamento de Formação do Pessoal – Desed e havia outras áreas no Banco (Assessoria de Imprensa, Publicidade e Propaganda) que envolviam atividades de comunicação. O principal veículo de comunicação com os funcionários era o Boletim de Informação ao Pessoal – BIP, veículo impresso quinzenal, de pauta diversificada, mas com predominância de temas ligados a produtos e serviços do Banco. Ainda segundo Curvello (1993: 126), a estrutura burocrática, que depende de as normas e informações serem comunicadas por escrito, gerou uma cultura formal, o que acaba se refletindo na comunicação interna: “os veículos de comunicação só podem veicular matérias referentes àquilo que já está escrito, ‘rubricado e carimbado’ só o que está sacramentado.”

## **INVESTIGAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DOS EXECUTIVOS DO BB**

Diante do ambiente de competição acirrada do mercado financeiro atual, o Banco do Brasil vem procurando agregar conceitos de eficiência e qualidade na comunicação com os funcionários, buscando maior agilidade no desempenho de suas funções. Do total de 70.309 funcionários, em outubro de 1999, 35.851 eram comissionados, sendo 125 de nível executivo, 5.894 de nível diretivo e 29.832 de nível operacional. Os veículos de comunicação interna atingiam a todos indiscriminadamente.

Diagnóstico do grupo de trabalho (GT) Veículos de Comunicação Interna realizado em março/98<sup>3</sup> (Almeida, J e outros, 1998) destacou, entre outras conclusões, atraso tecnológico: os funcionários reclamam da dificuldade em localizar e recuperar informações quando precisam; a rede freqüentemente estava fora do ar e apresentava interface pouco interativa e sem recursos; a ausência das facilidades popularizadas pela Internet provocou diversas críticas aos veículos eletrônicos disponibilizados através do SISBB<sup>4</sup>: acesso lento, dificuldade de leitura, formatação inadequada, falta de recursos de interatividade, hipertexto e outros atrativos como diversidade de fontes, movimento, imagens, cores, etc. Além disso, o diagnóstico apontava falta de integração: “Os veículos eletrônicos não se complementam. Divulgam informações em duplicidade, não segmentam o público e deixam de publicar informações necessárias. Também concorrem entre si.”

Outras considerações do Relatório: a Internet é um paradigma que hoje orienta essas mudanças nas empresas. O caminho para a Intranet mostrava-se irreversível no setor bancário, diminuindo o tráfego de papéis e de informações por telefone e agilizando o fluxo de trabalho entre as agências e as áreas gestoras, assim como uma série de processos que se tornaram obsoletos. Bancos privados já estavam instalando suas redes internas; ao migrar do papel para as redes de computadores digitais, a informação sofre transformações em sua natureza. Essas mudanças exigem novas formas de produção, armazenamento e distribuição da informação; diante disso, os

<sup>3</sup> O GT tinha como objetivo analisar e apresentar proposta de reformulação dos veículos de comunicação interna.

<sup>4</sup> uma rede de comunicação de dados promove a interligação de terminais de computadores distribuídos em todas as dependências no País e no exterior entre si, possibilitando o diálogo e o trânsito de dados entre os diversos *mainframes* que compõem o sistema de processamento de dados do Banco do Brasil.



veículos do Banco precisam ser atualizados tecnologicamente, tornando-se mais interativos e ágeis, para otimizar a comunicação interna, agilizar o fluxo de papéis, reduzir custos com correio e publicações e aumentar a produtividade.

## **BOLETIM EXECUTIVO: A INTERSEÇÃO ENTRE GESTÃO E COMUNICAÇÃO**

Inicialmente, o Banco encomendou a empresa especializada pesquisa (Banco do Brasil, 2000b) sobre o sistema de comunicação interna, para identificar aspectos que pudessem ser melhorados. O público-alvo da pesquisa foi constituído de amostra representativa e proporcional de todos os funcionários (total geral de 30 entrevistados), entre comissionados (níveis executivo, diretivo e operacional) e não-comissionados (postos efetivos), localizados nas agências e dependências da Direção Geral no país.

O estudo, qualitativo, promoveu comparações entre as avaliações dos funcionários e dos órgãos emissores de informações, quanto a percepção (como o funcionário recebe a informação), expectativa (como o funcionário espera receber a informação) e quanto ao grau de conhecimento de cada canal utilizado. Os entrevistados foram convidados a construir um plano de comunicação interna e foram avaliados: veículo utilizado, tipo de mensagem e forma de administração/propagação das mensagens.

Os resultados mostraram que a comunicação era vista pela amostra em geral como um recurso necessário e imprescindível na interação humana. Mas, quanto à comunicação praticada pelo Banco, predominava a percepção de conotações negativas e portanto um distanciamento do nível ideal. Havia ausência de definição de uma linha de comunicação que trouxesse definições do tipo: quem é o Banco do Brasil; moderno ou conservador; onde ele está neste momento. Além disso o excesso de informação e proximidade foram fatores considerados desmotivadores.

Entre as sugestões apresentadas pelos entrevistados, destacam-se: maior seletividade de informações, foco no que se quer, unificação da filosofia. Todos os funcionários entrevistados consideram que há “excesso” de informações, tanto via mídia eletrônica quanto via impressa. Diversos entrevistados confirmaram a necessidade de segmentação de informações. Foi comentado que os administradores careciam de informações estratégicas para a tomada de decisão. Os assuntos polêmicos ou ainda não decididos oficialmente em nível de Diretoria não tinham a divulgação necessária no segmento dos principais executivos da Empresa. No entanto, valorizam a mudança do sistema anterior para o SISBB, considerado um avanço e que aos poucos vem acabando com a “cultura do papel” e tornando mais rápido os processos operacionais (“gerou praticidade/otimização”).

Os entrevistados definem o SISBB como um sistema essencial para os serviços do Banco. Mas “é todo o sistema de informação que o Banco tem”. Precisa de aprimoramento. Além disso, seu “visual” não é atrativo/envolvente; após algumas horas gera “cansaço”, não é estimulante e força a visão. Sugere um “tom de frieza” e impessoalidade. Sua operacionalização é ágil, mas complexa. Não permite *link* de uma página para outra ou de uma operação para outra: “você tem de dar ré.” Não disponibiliza como recurso comunicação de mão-dupla.

Os entrevistados foram convidados a se imaginarem: no cargo de Diretor de Criação, com a missão de criar um plano de comunicação. Os resultados apontam que o melhor veículo seria o microcomputador; as ferramentas, a Intranet, a Internet e o SISBB aprimorados. O formato deveria ser atrativo/envolvente, leve/colorido, ícones de fácil apreensão e fácil operacionalização.

As seções deveriam ser interligadas por meio de links (rápido acesso), condensação de assuntos por palavra-chave, navegação, procura prazerosa/instigante. E, por último, assuntos técnicos para técnicos; gerais para todo o corpo de funcionários; específicos, para quem for designado.

O Plano de Comunicação 2000 (Banco do Brasil, 2000c) baseou-se no Plano Diretor 2000, no Plano de Marketing 2000 e em demais documentos estratégicos do BB, para nortear as ações de comunicação a serem desenvolvidas em 2000. Suas estratégias gerais incluem: “Manter os funcionários informados sobre os aspectos estratégicos, táticos e operacionais dos produtos e serviços a serem oferecidos aos clientes.” E como estratégias específicas de Comunicação Interna estão elencadas as seguintes: 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.

O Boletim Executivo foi criado, em abril último, para ser um novo canal de comunicação, de circulação restrita e caráter reservado, entre a Diretoria e os principais executivos do Banco. Quinzenalmente, esses executivos passaram a receber, por *e-mail*, notícias do seu interesse. Por se tratar de produção totalmente interna, não houve custos adicionais de produção e distribuição.

Concluiu-se que o ambiente *web* seria ideal para veicular o Boletim. Por isso, o veículo deveria integrar a Intranet. Mas, em função do estágio de implantação da Intranet, buscou-se como alternativa a edição do veículo em linguagem *html* e suas distribuição por meio do *software* Lotus Notes, para a Direção Geral – onde os funcionários já possuem *e-mail* corporativo – e a edição no SISBB e sua distribuição via comunicado a administradores, para a rede de agências – onde ainda não contam com o recurso do *e-mail* corporativo. Para redação do material jornalística foi utilizado *know-how* dos demais veículos de comunicação interna. Houve necessidade de treinamento em linguagem *html* e *software photoshop*.

As primeiras quatro edições foram destinadas aos comissionados de nível 01 (superintendentes executivos) e 02 (gerentes executivos), na Direção Geral e Superintendências. Consultas informais foram feitas para sentir a aceitação do veículo e, de posse desse feed-back, estendê-lo aos comissionados de nível 04 (gerentes de divisão) na Direção Geral e aos principais gestores da rede de agências (gerentes gerais), o que de fato aconteceu a partir da quinta edição.

Os destaques das sete primeiras edições do BE trataram dos seguintes assuntos: o Diretor de Controle e Relações com Investidores falou sobre a repercussão do desempenho do Banco no exercício de 1999; o Superintendente-Executivo da unidade Distribuição reconheceu que a rede de distribuição tradicional, que engloba atendimento físico, vai continuar convivendo, em sinergia, com canais alternativos, como correspondente bancário, franquia, Internet e *call center*; o Gerente de Relações com Investidores falou sobre o desempenho do BB no primeiro trimestre, os fatores que influenciaram esse resultado, as reuniões com os analistas de mercado e a participação societária dos investidores; o Gerente do BB Internet explicou como foi planejada a condução das atividades relacionadas à otimização da Internet como canal de relacionamento, distribuição e prospecção de oportunidades de negócios no ambiente Web; os responsáveis pela coordenação dos projetos Correspondente Bancário e Franquia falaram sobre o estágio atual daqueles projetos; o Superintendente-Executivo da unidade Varejo e Serviços apresentou a

estratégia do Banco na área de cartões; o Superintendente-Executivo da unidade Comercial abordou a estratégia do Banco para o mercado de pessoa jurídica.

## **AVALIAÇÃO DO BOLETIM EXECUTIVO**

Por falta de recursos e tempo para realizar pesquisa mais adequada, os pesquisadores utilizaram a possibilidade de acesso oferecida pelo e-mail corporativo para realizar sondagem acerca da opinião do público-alvo sobre novo canal de comunicação. Os dados foram levantados a partir de questionário enviado a amostra representativa do público-alvo, após a sétima edição do Boletim. Foram enviados questionários para 150 funcionários de todas as unidades da direção geral e um grupo aleatório de agências. Foram enviadas 49 respostas. O veículo teve avaliação bastante positiva <sup>5</sup>. Foi classificado como muito relevante por 19% dos leitores e relevante, por 65%. Sobre o acesso, 84% responderam que não encontraram dificuldades. Os que tiveram problemas atribuíram a dificuldade ao tráfego na rede. O formato do Boletim foi considerado adequado por 94% dos leitores. Entre os motivos: permite visualização rápida, trata de temas relevantes e compilados em bloco, com linguagem jornalística, direta e objetiva, além de não ser extenso. Ainda quanto ao formato, foi sugerido que as matérias deveriam ser dispostas por páginas e não por colunas, o que já foi implantado a partir da edição de número 10. A periodicidade quinzenal foi considerada apropriada por 81% dos respondentes, porque é "meio termo entre informações semanais e as mensais".

Informada do resultado, a Empresa vem aprimorando o veículo com base nas informações coletadas. As sugestões de forma apresentadas durante a pesquisa vêm sendo incorporadas. A partir da décima edição, seu formato em colunas foi substituído por *links*. Do mesmo modo, o conteúdo sugerido pelos respondentes vem sendo abordado. Nas edições subsequentes, foram realizadas entrevistas abordando temas apontados pelos respondentes como Estratégia Corporativa, Cultura de Controle, Programa Arquitetura de Informações, Seguridade e Atuação Internacional. Com a implantação próxima da Intranet, o Boletim passará a integrar o portal de Notícias, mantendo o acesso restrito a administradores e incorporando mais recursos de interatividade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A otimização da comunicação interna passa necessariamente pela priorização de investimentos em tecnologia, para tornar seus veículos funcionais. Mas as demandas de comunicação devem pautar o suporte tecnológico, ao contrário do que hoje ocorre, quando as estratégias de comunicação sujeitam-se às possibilidades que a área tecnológica oferece.

Outra constatação foi a de que o público se identificou com o veículo, fazendo deste um canal de legitimação profissional, de divulgação de estudos, projetos e conceitos e, sobretudo, de integração dos segmentos diretivo e gerencial.

Evidencia-se, ainda, o acerto da opção pela segmentação e pela valorização de um público essencial para o alcance dos resultados almejados pela organização.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Almeida, Meneleu Augusto. Diagnóstico preliminar do sistema de comunicação de uma grande instituição brasileira de crédito. Brasília: Unb, 1981 (Dissertação de Mestrado em Comunicação).

---

<sup>5</sup> Ao responderem o e-mail, os funcionários podiam ser identificados.

- Almeida, Jorge Luís V. (coord.), Firmino, Antonia de A., Ferrari, Antonio Celso, Brito Filho, Cláudio de Mattos, Abreu, Érico M. de, Gomes, Fernando. *Veículos de Comunicação Interna*. Relatório. Março, 1998.
- Banco do Brasil. Home page institucional ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)), acessada em 17.10.2000a.
- Banco do Brasil/Estratégia, Marketing e Comunicação Empresarial. *Relatório Executivo elaborado para o BB – avaliação de comunicação interna*. Maio 2000b.
- Banco do Brasil/Estratégia, Marketing e Comunicação Empresarial. *Plano de Comunicação – 2000 (Publicidade e Propaganda, Merchandising, Marketing de Relacionamento, Relações Públicas e com a Imprensa, Endomarketing e Comunicação Interna, Promoção de Vendas, Marketing Esportivo, Cultural e Social)*. Banco do Brasil, fevereiro 2000c.
- Cesca, Cleuza G. G. *Comunicação dirigida escrita na empresa – teoria e prática*. São Paulo: Summus editorial, 1994.
- Curvello, João J. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil*. São Bernardo do Campo: UESP, 1993 (Dissertação de Mestrado em Comunicação)
- Curvello, João J. *A comunicação interna e o fim do vínculo e da estabilidade nas organizações*. Texto apresentado no GT Comunicação Organizacional, durante o XIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (INTERCOM), Londrina (PR): Intercom, 1996a.
- Curvello, João J. *A comunicação e a informação nas organizações virtuais* - paper apresentado na disciplina Os novos paradigmas empresariais: fronteiras entre a teoria a pesquisa, FEA/USP, 1996b.
- Forni, João J. *Os usos pragmáticos do discurso bancário*. Brasília: UnB., 1986 (Dissertação de Mestrado em Comunicação).
- França, Fábio. *Comunicação institucional na era da qualidade total*. São Paulo: ECA/USP, 1997. (Dissertação de Mestrado em Comunicação)
- Ibec – Instituto Brasileiro de Estudos de Comunicação. Plano Diretor de Comunicação Banco do Brasil. Brasília, agosto, 1991.
- Kunsch, Margarida Maria K. *Novos desafios para o profissional da comunicação*. In: Banco do Brasil/Labjor – Estado, Mercado e Interesse Público – a comunicação e os discursos organizacionais – Série Seminário de Comunicação Banco do Brasil – Brasília: Banco do Brasil, 1999.
- Pinho, J. B. *Comunicação em marketing*. Campinas: Papyrus, 1988.
- Restreppo, Mariluz. *Comunicación para la dinámica organizacional*. In: *Signo y Pensamiento*, n.º 26, ano XIV, pp. 91-96. Santa Fe de Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1995.
- Rheingold, Howard. *The Virtual Community*. Reading, MA, USA: Addison-Wesley, 1993.
- Disponível em: <http://www.rheingold.com/vc/book>.
- Roman, Artur. A eficiência digital. *Comunicação Empresarial*, Ano 8, n.º 30, 1.º trimestre de 1999 (Website da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, consultado em 28.5.99, às 14h([www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br))).

- Schuch, Hélio A. *Comunicação institucional*. Núcleo de pesquisa de produção em jornalismo apoiada em computador – INFORJORNAL. Curso de Jornalismo/Departamento de Comunicação – CCE. UFSC. Disponível em no *site* da UFSC ([www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)).
- Scroferneker, Cleusa Maria A. *Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional*. XXII Congresso Intercom. Manaus, setembro 2000 ([www.intercom.org.br/gtco](http://www.intercom.org.br/gtco) , acessado em 9.7.2000).
- Soares, Rozália Del Gáudio e Costa, Alfredo José L. *Comunicação e estilo gerencial: um estudo em indústrias de base de Minas Gerais*. 23º. Encontro da Anpad . Anais... Foz do Iguaçu, 1999.
- Toffler, A. *Powershift: As mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- Varona, Federico. *Se comunica la organización computadorizada? Impacto de la comunicación computadorizada en las organizaciones*. Texto apresentado no III Simpósio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Cali, maio de 1996.
- Varona, Federico. *A comunicação na era dos chips*. 1998. Entrevista disponível na internet no endereço: [www.acaocomunicativa.pro.br/entrevista.htm](http://www.acaocomunicativa.pro.br/entrevista.htm) , consultada em 20.7.2000.
- Zarifian, Philippe - *Travail et communication* – Paris: Press Universitaire de France, 1996.