

# O uso de ferramentas de comunicação Interna: estudo de caso no Banpará

## *The use of internal communication tools: a case study in Banpara*

**Wilma Leila Matos Soares**

Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional, pela Universidade de Taubaté – Unitau, São Paulo.  
E-mail: [wilmaunitau@gmail.com](mailto:wilmaunitau@gmail.com).

**Monica Franchi Carniello**

Doutora em Comunicação e Semiótica, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP; professora do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté – Unitau, São Paulo. E-mail: [monicafcarniello@gmail.com](mailto:monicafcarniello@gmail.com).

Artigo recebido em 05/06/2010

Artigo aprovado em 15/09/2010

### Resumo

Contemporaneamente, a comunicação é considerada fator estratégico para uma organização já que, por meio dela, bons fluxos de informações são necessários para o alinhamento dos objetivos e das estratégias de uma empresa. Esse processo atinge principalmente os funcionários, muitas vezes tratados de forma homogênea, embora pertençam a segmentos distintos, quando podem ocorrer ruídos nos processos de comunicação interna. O presente estudo objetivou a identificar o uso de ferramentas de comunicação interna no Banpará, instituição bancária regional, com atuação no Estado do Pará. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem quantitativa, com coleta de dados por meio de questionário estruturado. O estudo de caso indicou que os funcionários acessam as ferramentas de comunicação interna e, por meio destas, recebem informações suficientes para desenvolver suas atividades no trabalho, havendo predominância do uso da intranet e um fluxo de comunicação predominantemente vertical descendente.

**Palavras-chave:** comunicação interna, instituição bancária regional, *stakeholders*, funcionários.

### Abstract

Contemporaneously, communication is considered a strategic factor for an organization, since through it, good information flows are necessary for the alignment of goals and strategies of a company. This process affects mainly employees often treated as homogeneous, although they belong to different segments, where noise may occur in the processes of internal communication. The study aimed to identify the use of internal communication tools in Banpará, a regional banking institution, operating in the State of Pará. Methodologically, the research is characterized as descriptive, with quantitative approach and data collection through a structured questionnaire. The case study indicated that employees access the tools of communication internally and through those get enough information to develop their activities at work, and the predominance of the use of intranet and a communication flow predominantly downward vertical.

**Keywords:** internal communication, regional banking institution, *stakeholders*, staffs.

## 1. Introdução

A partir da segunda metade do século XX, as relações entre as empresas e seus *stakeholders* (parceiros ou públicos de relacionamento) se tornaram mais complexas devido, entre outros fatores, a uma demanda mais exigente da sociedade e ao acelerado desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação.

Esse cenário reforça a necessidade de aprimoramento dos processos de comunicação, em virtude de as empresas não serem mais vistas exclusivamente como no período após a Revolução Industrial, sob a perspectiva da produção, mas são identificadas como instituições inseridas na sociedade, com meios e propostas de relacionar-se direta e indiretamente com seus públicos de interesse, inclusive com os funcionários.

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

Dentre as variáveis desse processo, destaca-se o uso de ferramentas da comunicação interna, uma vez que os funcionários passam a ser compreendidos como parte integrante das instituições. “À medida que as empresas continuam a se concentrar e estruturar seus esforços em comunicação, um desafio adicional será garantir que os funcionários acreditem na sinceridade das comunicações que estão recebendo” (ARGENTI, 2006: 171).

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

## 2. A comunicação nas organizações no contexto contemporâneo

A sociedade contemporânea exige muito mais transparência nas relações com as empresas, uma vez que as organizações são vistas como sistemas abertos.

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

Por essa razão, a comunicação organizacional passa a ocupar uma posição estratégica, voltada aos seus funcionários, tidos como porta-vozes da empresa. Particularmente, no que tange à participação dos funcionários em relação à empresa:

Os funcionários de hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional. Essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização – independente da função ou responsabilidade – conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos. Nesse sentido a comunicação deve ser um processo de duas vias. Os funcionários de hoje esperam que, quando suas opiniões são solicitadas e quando se empenham em dar um retorno, a gerência os escute e aja para atendê-los (ARGENTI, 2006: 170-171).

Essa dinâmica organizacional contribuiu para que as mudanças na comunicação interna fossem possíveis de acontecer, com possibilidades de adaptação a um processo comunicacional mais flexível, e com uma forma mais dinâmica de participação do trabalhador. A produção passava a ser feita por um trabalhador com maior amplitude de conhecimentos, em face da sua participação em treinamentos, que deveriam ir além da prática do trabalho.

A organização, ao interagir com o meio ambiente, configura-se como uma relação sistêmica, tendo como requisito a inserção em uma rede de relacionamento composta pela própria empresa e pelos fornecedores, clientes, bancos, instituições de ensino, centros de pesquisa e os chamados *stakeholders*. Para Lupetti (2007: 52), *stakeholder* é um termo que pode “ser definido como pessoa física ou jurídica afetada ou interessada, direta ou indiretamente, pelos empreendimentos econômicos”.

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

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

A partir desses conceitos, é recíproca a relação entre a empresa e seus *stakeholders*. Particularmente, esse fenômeno acontece com a empresa e os funcionários, posto que existam entre eles interesses distintos e, conseqüentemente, uma parte afeta a outra. Kunsch (2003: 14) enfatizou que “as organizações devem ter entre seus objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados”.

Dentre os *stakeholders* ativos externos, estão os clientes e, internamente, estão os funcionários. Considerando que, entre a empresa e seus *stakeholders*, existem interesses diversos, estes carecem de alinhamento para minimizar os esforços despendidos. “Nas relações entre capital e trabalho existem, é claro, conflitos. Mas os conflitos podem ser resolvidos pelo diálogo. [...]. A verdade, nos novos tempos, é premissa para o equilíbrio” (TORQUATO, 1992: 210).

O relacionamento entre as empresas e seus colaboradores, por ser dissonante no estágio contemporâneo, necessita passar por ações de melhorias. Dentre estas, destacam-se as de comunicação organizacional, a serem desenvolvidas em busca de equilibrar a oposição entre os interesses empresariais e os dos funcionários, para o alcance de objetivos comuns que permeiam as instituições. Esse alinhamento deve ser objeto de estudo da comunicação estratégica para que sejam evitados conflitos e afetados os clientes e, por consequência, os resultados da empresa.

Considera-se como primordial a existência de uma preocupação no processamento do fluxo de informação interno nas instituições. Segundo Lesca & Almeida (1994, *apud* SANTOS 2003: 29), as organizações possuem três grandes fluxos de informação: “o fluxo de informação criado por ela para seu próprio uso; o fluxo de informação produzido por ela com orientação para fora dela; e o fluxo de informação coletado externamente e orientado para dentro dela”.

Desse modo, a comunicação deve ser empreendida com fluência no meio organizacional para as ações acontecerem alinhadas às estratégias organizacionais, premissa que rege a comunicação empresarial contemporânea.

Uma série de fatores tem concorrido para alterar o perfil tradicional da comunicação empresarial, que se aproxima rapidamente de um novo paradigma. Fundamental, ela se coloca como estra-

tégica e como vital para o processo de tomada de decisões, ocupando paulatinamente, posição destacada no organograma das organizações (BUENO, 2003: 16).

Atualmente, trabalha-se na comunicação empresarial com o conceito de comunicação integrada, termo que é definido como:

A combinação das atividades de propaganda, *marketing* e relações públicas das organizações, no entanto seu conceito é muito mais amplo. [...], é preciso um árduo trabalho de análise, planejamento e aplicação de técnicas de avaliação. [...] combinando orientação, informação, fluxo de processos, colaboração e relacionamento das áreas envolvidas (LUPETTI, 2007: 15).

A comunicação integrada serve como elo para entrelaçar e estreitar as diversas nuances da dinâmica organizacional, visando ao alcance dos objetivos organizacionais, gerais e específicos, por meio da comunicação unificada. Dentre esse enfoque, a comunicação integrada utiliza quatro vertentes da comunicação: institucional, administrativa, interna e mercadológica.

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta (KUNSCH, 2003: 164).

A área de abrangência da comunicação administrativa “abrange todos os assuntos relacionados ao cotidiano da administração, ou seja, é ela quem se relaciona com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal, que permitem o funcionamento do sistema organizacional” (LUPETTI, 2007: 20).

Quando se fala em comunicação interna, esta se resume àquela voltada aos integrantes do cotidiano organizacional, “e tem como finalidade propiciar meios para promover a integração entre eles, compatibilizando os interesses dos funcionários aos da empresa. (LUPETTI, 2007: 20).

A última vertente da comunicação integrada, a chamada comunicação mercadológica, é considerada como parte integrante dos processos de *marketing*. Kunsch (2003: 162) definiu a comunicação mercadológica

gica como “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos e serviços ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao *marketing* de negócios”.

Observa-se, pela contextualização feita, a necessidade de conceder importância ao fluxo da comunicação entre empregadores e seus empregados em uma instituição, com o objetivo de alcançar a eficácia no processo de transmissão, recepção e retorno das informações processadas aos funcionários, e vice-versa. Paula (2003: 34) demonstrou que os dirigentes “consideram fundamental, para isso, a criação de canais de mão dupla para apurar expectativas e demandas de informações dos funcionários e a compreensão dos processos da empresa.”

A eficácia das mensagens na comunicação com o público interno está cada vez mais dependente da consideração efetiva das expectativas das pessoas em relação ao impacto das estratégias de negócio e de gestão da empresa no seu trabalho e na sua vida. A formação de sentido é um fator chave em qualquer processo de comunicação que parece negligenciado em muitos programas de comunicação interna (PAULA, 2003: 34).

Como esclareceu Lupetti (2007: 55), “há de ser considerado que o público interno é um composto de pessoas com diferentes perfis, hábitos, escolaridade e ações”. Entende-se, pela colocação da referida autora, que as pessoas, embora possuam um interesse comum, podem interpretar as informações de forma distinta.

Essa situação sinaliza o quão é importante para a instituição que os fluxos dos processos de comunicação em todos os sentidos sejam examinados e revistos continuamente, quer no sentido vertical, do corpo diretivo para a base, e vice-versa, quer no sentido horizontal. Ou seja, entre funcionários do mesmo nível hierárquico, os chamados pares, dentro da instituição.

Os fluxos de comunicação, sejam eles de forma vertical – de cima para baixo ou vice-versa – sejam de forma horizontal, – entre pares na instituição – podem ser entendidos pelos conceitos de Kunsch (2003) da seguinte maneira: na comunicação vertical ou descendente, o *top down* dá-se quando os fluxos de informação são processados da cúpula da empresa para os subordinados. Em regra geral, isso acontece quando se informam as normas e as diretrizes da organização.

Essa comunicação no meio organizacional é a chamada comunicação administrativa oficial. Em fluxo contrário, processa-se a comunicação ascendente, ou seja, acontece quando os funcionários remetem suas informações para a direção da instituição, por meio de instrumentos oficializados, exemplificados como as caixas de sugestões, as pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho. Essa condição é pautada na cultura e na política de cada organização.

Quando o fluxo se dá de forma horizontal ou lateral – *botton up* –, a comunicação ocorre no mesmo nível, a chamada entre os funcionários pares, já que as pessoas estão em posições hierárquicas similares.

Pelos fluxos de comunicação interna, são transmitidas as informações necessárias à dinâmica operacional, tática e estratégica das empresas. Nota-se que, além das pessoas, as informações veiculadas, os instrumentos ou as ferramentas, os canais por onde passam as informações são importantes também para a eficácia do processo de comunicação interna nas instituições.

Argenti (2006) disse que “uma comunicação interna eficaz gera diálogo na empresa, alimentando um senso de participação que pode fazer até as maiores empresas parecerem menores no coração e na mente dos funcionários”. Esse cenário desperta preocupação e interesse das organizações em valorizar mais a comunicação com e entre seus funcionários, de modo que detenham informações e condições suficientes para internamente desenvolver suas atividades com foco na missão empresarial.

Para apoio aos processos de comunicação interna, muitas são as ferramentas e mídias auxiliares disponíveis à utilização pelas instituições. Destacadas por Lupetti (2007: 22), estão as seguintes: “circulares, quadro de avisos, manuais, boletins, jornais, revistas, eventos, vídeos, CDs, correio eletrônico, intranet, *blog*, entre outras mídias.”. É fato que, para estabelecer o fluxo de comunicação com o público interno, que é heterogêneo, a empresa deve dispor de mais de uma ferramenta de comunicação, de forma a adequar esses meios à conjuntura e à cultura organizacional.

### 3. Instituição bancária do Pará e sua comunicação interna

Buscou-se, nesse estudo, enfocar a comunicação interna em uma instituição bancária que tem sua sede localizada na capital do Estado do Pará (Banpará), uma

rede de agências e postos de serviço distribuídos entre 56 municípios, e mais 54 pontos de atendimento eletrônico. Possui canais de autoatendimento, uma *internet banking* e uma central de teleatendimento à disposição da sociedade na região e além de suas fronteiras, isto é, fora do Estado do Pará.

Em dezembro de 2008, o quadro de pessoal do banco era de 1.072 funcionários ativos, lotados na direção-geral e na rede de agências e postos de serviço. Especificamente na área de comunicação do banco, prestam serviços cinco funcionários, mais três jornalistas — como assessores contratados, e mais dois estagiários, sendo um do curso de Publicidade e Propaganda, e o outro de Jornalismo.

Conforme publicado no manual de organização (2009), disponível na intranet do banco, identifica-se que os processos de comunicação formal são administrados por áreas com atuação distintas. A elaboração das políticas e a coordenação dos projetos de *marketing*, comunicação institucional e de responsabilidade social são atividades geridas por um núcleo, no segundo escalão hierárquico, com reporte direto à presidência do banco. Nesse núcleo de comunicação, são geridas e acompanhadas as atividades relacionadas às informações divulgadas na intranet e nos boletins eletrônicos, a comunicação institucional e a mercadológica.

Os processos de comunicação administrativa, como a formatação e a divulgação de normas e procedimentos e de manuais, além de gestão do correio eletrônico corporativo, estão sob a coordenação de outra gerência, posicionada no terceiro nível do escalão hierárquico da instituição bancária.

A situação diferenciada na gestão da comunicação empresarial reflete, possivelmente, a existência de complexidade na dinâmica dos fluxos operacionais por exigir um maior esforço para integrar os processos de comunicação.

#### 4. Método

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

A população definida para esta pesquisa são os funcionários da instituição bancária estudada, que trabalham na rede de agências e em unidades da direção-

geral do banco, localizadas na região metropolitana e em municípios do Estado do Pará, considerado o universo de 1.119 funcionários ativos, em dezembro de 2008, na instituição bancária regional. Efetuado o cálculo, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, a amostra ficou delimitada em 187 funcionários.

#### 5. Resultados e discussão

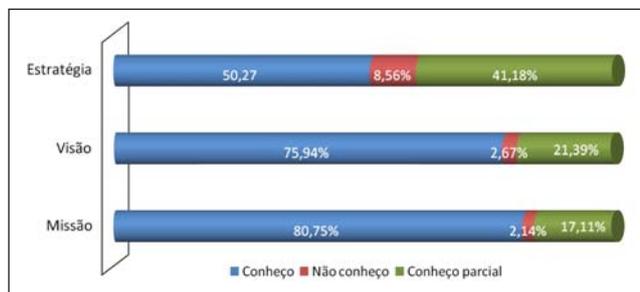
Relativamente ao perfil da população, foram estudadas as seguintes variáveis: sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade e tempo de serviço no banco dos funcionários informantes. Verificou-se que, na instituição bancária, o sexo predominante é o feminino, em uma proporção de 58,82%, e o sexo masculino corresponde a 41,18%, da população pesquisada. Pela pesquisa, a faixa etária dos funcionários é heterogênea, sendo que 40,11% dos funcionários têm idade compreendida entre 40 e 50 anos; 25,67% possuem entre 50 e 60 anos; 18,18% dos funcionários estão com idades entre 20 e 30 anos; e 16,04% dos pesquisados possuem idade ente 30 e 40 anos.

Em relação ao nível de escolaridade dos funcionários, 94,11% da população pesquisada possui conhecimentos a partir do nível médio, aí incluídos os percentuais que vão desde a graduação, passando por especialização, mestrado e doutorado.

O tempo médio de serviço prestado ao banco pelos funcionários é de 35,83% com 16 a 25 anos; 26,74% já prestam serviço há mais de 26 anos; 24,60% prestam serviço entre de um a cinco anos.

Caracterizada a amostra, abaixo são apresentados os resultados referentes à percepção dos entrevistados sobre os fluxos de comunicação interna da instituição. Destaca-se, visualizado no Gráfico 1, que, no escopo deste trabalho sobre a comunicação interna, 75,94% dos funcionários possuem conhecimento sobre a visão, e 80,75% conhecem a missão do banco.

Ressalta-se que, pelo fato de a maioria dos funcionários conhecer a visão e a missão do banco, não é afirmativo dizer aqui que o fenômeno da comunicação integrada flui de uma forma aceitável por entre os fluxos dos processos organizacionais. É necessário examinar a razão pela qual, em percentual considerado expressivo, apenas 50,27% dos funcionários conhecem as estratégias do banco; 41,18% conhecem parcialmente; e 8,56% dos funcionários não conhecem essas estratégias.

**Gráfico 1:** Conhecimento da missão, visão e estratégias

Fonte: dados primários, 2009.

Dos funcionários informantes nos questionários, em sua maioria, mais que 50% (Tabela 1) declararam que, pelas ferramentas de comunicação interna, trafega um bom conteúdo de informações.

Paula (2003: 36) disse ser contemporâneo o fato de as empresas possuírem muitas ferramentas de comunicação interna, as quais são utilizadas para informar diferentes acontecimentos empresariais. Na Tabela 2, verifica-se a frequência de acesso a esses meios.

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

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

\*MNP – manual de normas e procedimentos; \*\*MO – manual de organização.

Fonte: dados primários, 2009.

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

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

\*MO – manual de organização.

Fonte: dados primários, 2009.

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

A eficácia da estratégia empresarial paira na conciliação, na flexibilidade do uso de ferramentas de comunicação, tanto tradicionais (presenciais, quadro de avisos etc.) quanto das mais inovadoras (intranet, e-mail, sistemas informatizados etc.). As ferramentas de comunicação – tanto presenciais quanto virtuais – refletem o quão são importantes esses meios de comunicação para a

rotina de trabalho dos funcionários. Observa-se, no Gráfico 2, a relação entre destino e repasse de ideias, o que reflete a importância dos meios presenciais e virtuais.

A pesquisa não revela a existência de equilíbrio entre os fluxos vertical – ascendente ou descendente – e horizontal. Evidencia, entretanto, uma tendência para a consolidação deste último tipo de fluxo citado, em função de a maioria dos pesquisados terem respondido que suas ideias, seus pensamentos ou projetos são repassados para a equipe de trabalho ou para o colega próximo. Ou seja, esse tipo de informação flui em paralelo, com uma predominância sobre o fluxo ascendente de comunicação interna.

O Gráfico 3 apresenta a maneira de acessar as informações pelos funcionários.

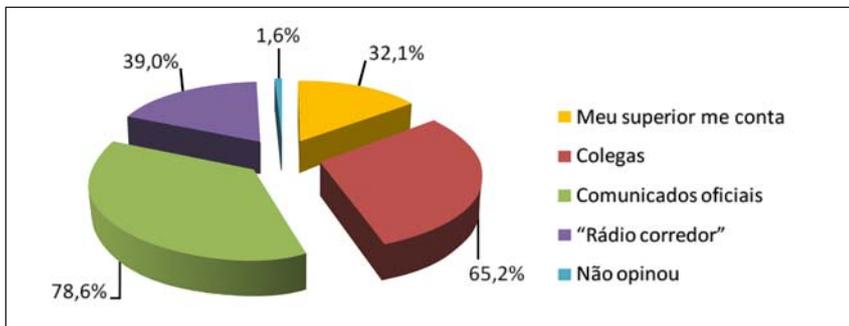
O fluxo de informações transmitidas pelos superiores diretos é expresso no Gráfico 4.

**Gráfico 2:** Destino do repasse de ideias dos funcionários



Fonte: dados primários, 2009.

**Gráfico 3:** Acesso a informações de outras unidades



Fonte: dados primários, 2009.

**Gráfico 4:** Comunicação superior e equipe de subordinados



Fonte: dados primários, 2009.

As percepções gerais em relação à comunicação interna, no entendimento dos funcionários, foram destacadas neste estudo, conforme os resultados na Tabela 3.

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

É expressivo o percentual (34,76%) de funcionários que nunca receberam informações, que transpõem os limites do banco, como os relacionados às conjunturas econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. Esse indicador motiva o entendimento da necessidade de identificar as causas e os efeitos da insuficiência de informações que podem impactar diretamente as rotinas operacionais dos funcionários e, por consequência, os resultados da instituição bancária.

Outra situação que se destaca na pesquisa está relacionada às informações, pelos meios de comunicação interna, das dificuldades que aparecem nos trabalhos que dependem de outras unidades. Ainda pelos resultados

**Tabela 3:** Percepção em relação à comunicação interna pelos funcionários – (%)

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

expostos na Tabela 3, 33,16% dos informantes disseram que quase sempre as informações fluem mais rapidamente pela “rádio corredor” na instituição bancária. Esse processo dá-se, por regra geral, pelos corredores e áreas de livre circulação no banco.

## 6. Conclusão

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

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

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

Apesar de os funcionários terem expressado que o conteúdo das ferramentas comunicacionais e os fluxos dos processos apresentarem relevância em suas rotinas de trabalhos, a maioria informou que não participa direta ou indiretamente, de maneira significativa, com críticas, sugestões ou contribuições às decisões da instituição bancária.

É relevante destacar que o fluxo de comunicação vertical descendente é o predominante na instituição bancária. Ou seja, os funcionários disseram que recebem muito mais informações de interesse empresarial, em relação às oportunidades de participação nos processos de apoio às decisões da instituição bancária. Por essa dinâmica no fluxo comunicacional, infere-se, ainda, a possibilidade de haver dificuldades para minimizar as diferenças existentes entre os interesses dos funcionários em relação aos da organização, pois, em geral, é um fluxo que oferece poucas possibilidades de interação entre a

direção-geral e os funcionários. Nesse contexto, é razoável implementar ações de revisões nos fluxos comunicacionais, no sentido de flexibilizar as oportunidades para a prática da comunicação vertical ascendente.

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

O discurso empresarial divulgado, geralmente entre os valores das empresas, é o de transparência nas ações – resguardadas as proporções de interesse exclusivo de determinados níveis hierárquicos, em geral os da alta direção. Entretanto, a pesquisa identificou que a divulgação das informações de interesse dos funcionários, em geral, ainda é considerada por eles como deficiente, pois os mesmos se ressentem de mais informações além das necessárias às rotinas de trabalho. Essa prática reforça a busca, pelos funcionários, de informações por meios informais, sendo que muitos desses por possuírem objetivos adversos à organização, provocam ruídos na comunicação e afetam os relacionamentos interpessoais.

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

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

Entretanto, é estratégico que as empresas atentem para que a dinâmica de uso intenso da comunicação, por meio da tecnologia, em particular aos fluxos internos, não substitua integralmente as práticas de relacionamento interpessoal, como as práticas presenciais, com a realização de reuniões, a comunicação “face a face”, haja vista a importância dos funcionários enquanto atores sociais, tendo em mente que deles depende o entendimento das estratégias organizacionais para serem alcançados os resultados desejáveis junto aos clientes.

## Referências

ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BUENO, Wilson da C. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2003.

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

GONÇALVES, Márcio. Blogs corporativos: nova ferramenta de comunicação empresarial e/ou uma realidade ainda pouco brasileira. *Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação*, Covilhã, 2007. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-marcio-blogs-corporativos.pdf>>. Acesso em: 02 de abril de 2010.

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

PAULA, Maria Aparecida de. Sintonia fina para construir sentido. In: NASSAR, Paulo (org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. Vol. 1. São Paulo: Aberje, 2003.

SANTOS, Simone Pinheiro. *Comunicação da informação organizacional por meio da tevê corporativa do Banco Central do Brasil*. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília. Brasília: UnB.

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