



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

HELIO ROBERTO DE FREITAS JUNIOR

A TIC NA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO DO BRASIL: VISÃO DOS
FUNCIONÁRIOS UTILIZANDO A ETNOMETODOLOGIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ÁREA: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

João Pessoa – PB
OUTUBRO / 2012

HELIO ROBERTO DE FREITAS JUNIOR

A TIC COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO DO BRASIL: VISÃO DOS
FUNCIONÁRIOS UTILIZANDO A ETNOMETODOLOGIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado
em Administração, do Curso de Graduação em
Administração, do Centro de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como
requisito obrigatório para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Adm. Jorge de Oliveira Gomes, MSc

João Pessoa – PB
OUTUBRO / 2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F866c Freitas Júnior, Hélio Roberto de.

A TIC na comunicação interna do Banco do Brasil: visão dos funcionários utilizando a etnometodologia./ Hélio Roberto de Freitas Júnior. – João Pessoa: UFPB, 2012.

78f.: il.

Orientador: Prof. Jorge de Oliveira Gomes
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Comunicação corporativa. 2. Tecnologia da Informação e Comunicação. 3. Etnometodologia. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 005.57(043.2)

FOLHA DE PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR

Ao Professor Orientador Jorge de Oliveira Gomes, MSc.

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do Aluno Helio Roberto de Freitas Junior.

João Pessoa, 19 de outubro de 2012.

Profa. Hellen S. Gonçalves, Dra
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

FOLHA DE APROVAÇÃO

HELIO ROBERTO DE FREITAS JUNIOR

CONTRIBUIÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA
COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO DO BRASIL: VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS
UTILIZANDO A ETNOMETODOLOGIA

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em ____ de _____ de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Adm. Jorge de Oliveira Gomes, MSc
Departamento de Administração – CCSA / UFPB
(Orientador)

Prof. Miguel Isoni, Dr
Departamento de Administração – CCSA / UFPB
(Examinador 1)

Prof. Marcelo Bispo, Dr
Departamento de Administração – CCSA / UFPB
(Examinador 2)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, aos meus pais que estiveram presente sempre que precisei e minha amada esposa Maria da Conceição Alexandre Nunes de Freitas pelo grande amor, carinho e paciência.

Sou grato a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão de mais esta etapa da minha vida.

Aos professores do Curso de Administração, especialmente ao Prof. Jorge de Oliveira Gomes que me orientou ao longo deste ano.

Minha gratidão especial os meus colegas do Banco do Brasil que me ajudaram nesse grande desafio.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por seu amor e cuidado para comigo.

A minha família, pelo amor e apoio irrestrito, em especial aos meus pais Helio Roberto de Freitas e Maria do Carmo Lins Nogueira de Freitas que me ensinaram a ser a pessoa que sou.

A minha esposa Maria da Conceição Alexandre Nunes de Freitas pelo amor e carinho durante toda a jornada acadêmica e principalmente na vida.

Aos professores, que muito contribuíram para minha formação.

Aos amigos, que me acompanharam nesta caminhada.

“Conhecer é tarefa de sujeitos, não de objetos. E é como sujeito e somente enquanto sujeito, que o homem pode realmente conhecer.”

Paulo Freire

RESUMO

FREITAS, Helio Roberto. **A TIC NA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO DO BRASIL: VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS UTILIZANDO A ETNOMETODOLOGIA.** Monografia (Graduação em Administração). Universidade Federal da Paraíba , João Pessoa, 2012.

Quando se fala em eficácia organizacional, não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados, se a mesma não estiver bem informada, se os membros não se comunicarem adequadamente de maneira a alcançar as metas empresariais. Assim, a comunicação interna se transforma em um elemento prioritário que merece por parte da cúpula da empresa uma atenção diferenciada. É essencial que o conteúdo comunicado seja efetivamente apreendido pelo receptor, no caso desta pesquisa, os funcionários de uma agência do Banco do Brasil, para que estes estejam em condições de usar o que é informado de forma eficaz. Em prol do alcance dos objetivos do banco. Como meio de difusão de informações a comunicação corporativa interna tem, à sua disposição, dois instrumentos principais: a Intranet e o SisBB, que funcionam como redes privadas de comunicação que contribuem, no âmbito empresarial, como novo ambiente de comunicação organizacional. Este trabalho é um estudo de caso destes dois sistemas de informações adotados pelo Banco do Brasil, por serem a base da comunicação da empresa com seus colaboradores, interligando todos os pontos de atendimento do país. Com a pesquisa de campo, através da aplicação de Questionários em 65 funcionários foi possível perceber que os canais, embora sejam essenciais aos objetivos da instituição bancária, ainda não são acessíveis à grande maioria dos funcionários. Utilizando a etnometodologia, o pesquisador pôde contribuir de forma qualitativa com o trabalho registrando sua percepção a partir de sua experiência prática de quatro anos utilizando os dois sistemas. Dentre os dois canais, os resultados da pesquisa mostram que o SisBB é o mais democrático. Considerando alguns déficits identificados, verifica-se que para que a comunicação organizacional seja efetiva, não basta a escolha pelos canais e sua constante alimentação, é essencial que se implemente um processo efetivo de *feedback* para se otimizar o canal e sua capacidade total de habilitar os funcionários em prol do alcance das metas organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação Corporativa. Tecnologia da Informação e Comunicação. Etnometodologia.

ABSTRACT

FREITAS, Roberto Helio. **THE ICT IN INTERNAL COMMUNICATION BANK OF BRAZIL: VISION OF EMPLOYEES AND USING ETHNOMETHODOLOGY.** Monograph (Undergraduate in Business Administration). Federal University of Paraíba, João Pessoa, 2012.

When it comes to organizational effectiveness, not just have a team of highly motivated top talent, if it is not well informed, if members do not communicate adequately in order to achieve business goals. And so the internal communication becomes a priority and should be given, by the top management, great attention. It is essential that the content is actually learned by receiving public - officials at the focus of this work, so they are able to use what is effectively informed. For the sake of achieving the objectives of the bank. As a means of disseminating information to internal corporate communication has at its disposal, innovative instruments such as the Intranet and SisBB - private networks of communication that go into the business with full force as the new environment of organizational communication. This paper is a case study of the information system adopted by the Bank of Brazil, focusing on the channels like SisBB and Intranet, to be the foundation of the company's communication with its employees, connecting all the points of service in the country. With the research field, through the application of questionnaires to 65 employees could see that the channels, while essential to the objectives of the bank, are not accessible to most employees. Among the two channels SisBB seems to be more democratic. Since some deficits means other than organizational communication is not enough to choose the channels and constant power, the feedback is essential when it comes to optimizing the channel and its capacity to enable employees to assist the achievement of organizational goals.

Keywords: Corporate Communications. Information Systems Technology. Ethnomethodology.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Os canais de comunicação SisBB e Intranet estão acessíveis a todos os funcionários.....	57
Tabela 02 – A agência tem caixa postal cadastrada na Intranet.....	58
Tabela 03 – O(a) Sr.(a) tem e-mail cadastrado na Intranet	58
Tabela 04 – Qual dos canais o(a) Sr.(a) acessa diariamente.....	59
Tabela 05 – Qual dos canais têm as mensagens mais claras e bem redigidas.....	59
Tabela 06 – Qual dos canais tem a velocidade mais satisfatória?.....	60
Tabela 07 – O(a) Sr.(a) recebe mensagens via Intranet com regularidade?.....	60
Tabela 08 – Todos têm acesso à caixa postal da agência na Intranet.....	61
Tabela 09 – Qual das navegações é mais acessível.....	61
Tabela 10 – Os instruções normativas (IN) são mais acessíveis na Intranet ou no SisBB.....	62
Tabela 11 – Qual o canal mais utilizado para consulta a normativos e informações?.....	62
Tabela 12 – O(a) Sr.(a) tem acesso à caixa postal na agência via SisBB	63
Tabela 13 – Quantidade de mensagens veiculadas diariamente no SisBB é:.....	64
Tabela 14 – Qual o canal mais completo de comunicação para as agências	65
Tabela 15 – Qual dos canais trazem informações fundamentais para sua atividade diária	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	17
Figura 2 -	42

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	13
1.1 INTRODUÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
CAPÍTULO 2	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	16
2.1.1 Comunicação	16
2.1.2 Comunicação Empresarial	21
2.1.3 Definição e canais de Comunicação	23
2.1.4 O uso de Informação na Comunicação Empresarial	26
2.1.5 A Comunicação como poder nas Organizações	27
2.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA	30
2.2.1 A Informação e sua Gestão.....	30
2.2.2 Conceito e definições de sistema de Informações	32
2.2.3 Tipos de Sistemas	33
2.2.3.1 Sistemas de Informações transacionais – SIT	33
2.2.3.2 Sistemas de Informações Gerenciais – SIG.....	34
2.2.3.3 Sistemas de Informações Executivas – SIE.....	34
2.2.3.4 Sistemas de apoio a decisão – SAD.....	35
2.2.4 A Importância dos sistemas na comunicação interna.....	38
2.3.5 Arquitetura da Informação.....	39
2.3.6 Limitação Digital	41
2.4 A INTRANET NAS EMPRESAS	44
2.4.5 Conceito e definição	44
2.4.6 A importância da Intranet na comunicação interna	45
2.5 A INTRANET E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES DO BANCO DO BRASIL	46
2.5.5 O Banco do Brasil	47
2.5.6 O Banco do Brasil em números.....	48
2.5.7 O Banco do Brasil e as seis fases de Absorção da TI.....	48
2.5.8 Canais de Comunicação.....	49
2.5.8.1 O SISBB..	50
2.5.8.2 Intranet.....	51
2.6 A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DA INTRANET E DO SISBB	51
2.6.5 Uma visão panorâmica do sistema	51
3 METODOLOGIA	52
4 ANALISE DOS RESULTADOS	57
4.1 Percepções do pesquisador com base na etnometodologia	67
4.2 Análise Final	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
5.1 Alcance dos Objetivos	69
Objetivos Específicos	69
Objetivo Geral	70
5.2 Sugestões de Melhorias para os Sistemas Analisados.....	70

CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUÇÃO

Uma empresa atua em duas dimensões: na primeira, situando-se em um conjunto societal ou de propriedade única como expressão particular e concreta e na segunda dimensão caracteriza-se como uma atividade regulada por decisões que emanam da sua filosofia, e estas decisões precisam ser repassadas aos seus funcionários e compreendidas por eles, para que as possam por em prática. Daí a importância da comunicação empresarial: disseminar, difundir informações. (BANCO DO BRASIL, 2001)

Um dos aspectos que constantemente preocupam o cotidiano empresarial é o que se refere à implementação das políticas que a empresa adota. E para que as alterações sejam efetivadas de modo pleno é essencial que o funcionário tenha ampla consciência das decisões da empresa, o que nos leva, diretamente, à questão da comunicação interna.

A escolha do tema se dá em função da importância desses elementos como a difusão das alterações estratégicas adotadas pela empresa, incluindo-se aqui normas, alterações de políticas negociais, de pessoal ou de estratégia de atuação no mercado. A propagação interna das estratégias, realizada de maneira rápida e eficaz, acaba por se transformar num diferencial para que a empresa consiga alcançar seus objetivos e manter-se confortavelmente no mercado. (BANCO DO BRASIL, 2001)

A comunicação interna é vital independente do tamanho da empresa.

Nesse sentido o objeto de estudo é a comunicação corporativa, ou seja, a maneira pela qual a empresa transmite informações aos seus diversos departamentos (Normativo Interno, 2001), um dos temas mais permanentemente em discussão dentro da organização são os enfoques dos canais de comunicação utilizados pelo Banco do Brasil S.A.

O Banco do Brasil S.A – (BB), é uma instituição financeira de economia mista com atividade em todo o território nacional e boa parte do mercado internacional, contemplando todas as camadas sociais, por isso necessita de um sistema de informações simples, ágil e de fácil acesso, um canal confiável no que se refere a transmitir suas estratégias e informações de maneira a alcançar o maior número possível de colaboradores em suas mais de 15 mil pontos de atendimento.

Como o Banco do Brasil S.A, daqui para frente denominado como BB, é um banco múltiplo, colocando à disposição de seus clientes uma gama de produtos/serviços passíveis de alterações mercadológicas, fazendo com que produtos já existentes sofram alterações em limites, enquadramentos e novas formas de contratação, a organização coloca a disposição dos seus colaboradores dois canais de comunicação e trânsito de normas – a Intranet e o Sistema de Informações do Banco do Brasil – SisBB, que a cada dia ganha maior espaço no que se refere a comunicação interna de maneira a promover um ambiente de melhor resolução. (BANCO DO BRASIL, 2001)

Este trabalho parte do pressuposto de que a utilização do SisBB e da Intranet permitem promover um ambiente com melhor resolução. Dentro deste contexto surge a problematização: “Como os funcionários do Banco do Brasil S.A percebem os canais de comunicação interna?”.

A pesquisa encontra sua limitação quando não se propõe a descrever o processo de implantação e manutenção dos canais enfocados – o SisBB e a Intranet, mas antes contribuir para uma reflexão da sua importância como meio de difusão de informações, a partir da ótica do próprio usuário – o funcionário do Banco do Brasil.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação em dois canais de comunicação interna – SisBB e Intranet – utilizados no Banco do Brasil S.A. sob a ótica dos seus colaboradores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e conceituar as TICs utilizadas no BB para sua comunicação empresarial interna;
- b) Analisar a importância dos canais (Intranet e o SISBB) para a comunicação interna do BB com seus colaboradores;
- c) Analisar a percepção dos colaboradores quanto à importância da Intranet e do SISBB como meio de difusão de informação interna.

- d) Registrar as percepções do pesquisador referentes às práticas na utilização dos tics utilizando a etnometodologia;
- e) Sugerir ajustes na utilização das TICs visando otimizar os resultados das agências do BB.

1.3 JUSTIFICATIVA

Construímos o entendimento de que as instituições financeiras sofrem influências de toda sorte, desde as mudanças na legislação até as políticas de aplicação dos recursos controlados pelo governo federal, o que faz do setor um dos mais dinâmicos da vida econômica do país (BANCO DO BRASIL, 2001). As alterações nas políticas promovem mudanças em taxas de juros, tarifas, linhas de crédito, ou seja, em tudo o que se refere à área econômica, o que torna fundamental a constante atualização em seus normativos que, a seu turno, alteram seus produtos e serviços.

Com a finalidade de otimizar a produtividade é vital que todos os colaboradores da organização tomem conhecimento, participem das decisões que a diretoria, gerência ou executivos adotem (BANCO DO BRASIL, 2001).

Quanto ao conflito entre disponibilizar uma estratégia de difusão de informações buscando a melhor resolução ao mesmo tempo em que o canal não é plenamente utilizado pelos colaboradores, este trabalho pretende refletir sobre questões que envolvem a pluralidade dos canais de informações, buscando a efetividade de cada um deles sob a ótica do próprio usuário. Para tanto surgem questionamentos como: Quais são os canais e cadernos mais utilizados pelos colaboradores do Banco do Brasil S.A? A metodologia de comunicação adotada pelo BB leva os funcionários à uma interação adequada para o desempenho de suas atividades? Se os conteúdos são lidos em sua plenitude, os usuários encontram-se satisfeitos?

Parte-se do pressuposto de que a comunicação empresarial é um processo estratégico de uma realidade plural, dinâmica e complexa, tal qual as empresas se caracterizam, e que tem por finalidade a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos, funcionando ainda democraticamente como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para seus *stakeholders*, sejam internos ou externos.

CAPÍTULO 2

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir apresentaremos as principais influências teóricas referentes aos temas tratados nesta pesquisa.

2.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Para que tenhamos uma visão técnica da área da Comunicação Empresarial, tratada neste trabalho, apresentaremos alguns conceitos básicos necessários ao entendimento do contexto teórico e organizacional referenciado neste trabalho.

2.1.1 Comunicação

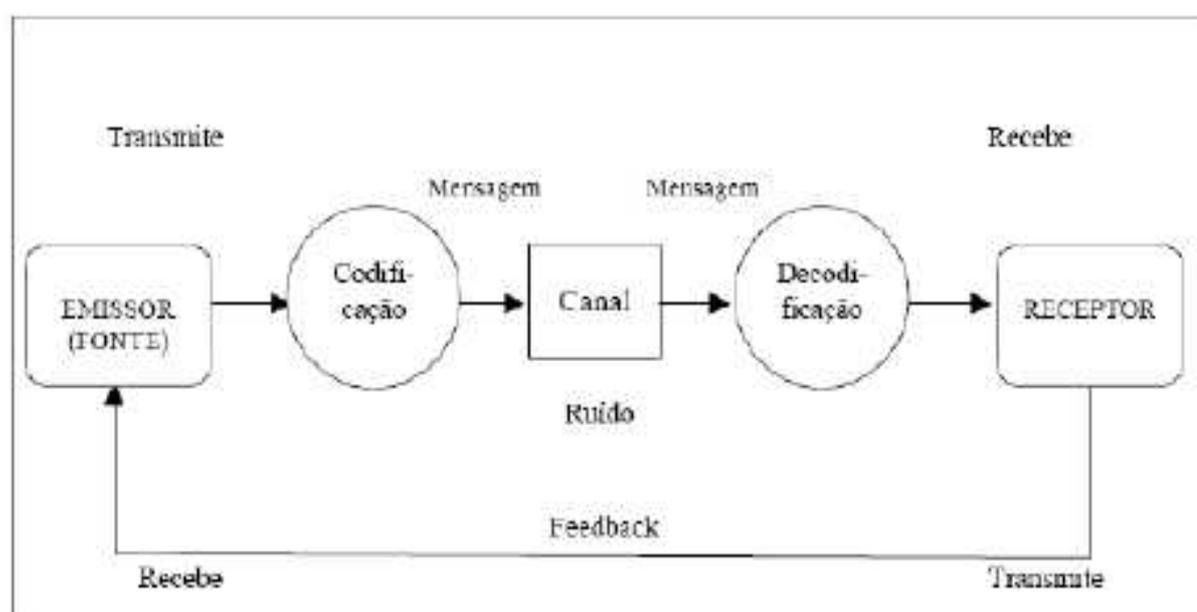
Conforme destacam Hohlfeldt, Martino e França (2001, p. 12-13) a palavra comunicação tem origem no termo *communicatio* do latim, e mantém estreita relação com simultaneidade (*co*), encarregar-se (*munis*) e a idéia de atividade (*tio*). Entende-se que comunicação, em seu sentido original, é tornar comum, atividade na qual se supôs um fluxo contínuo de informações transitando em mão dupla entre emissor e receptor. (TORQUATO, 1986).

Segundo Batista (2000) comunicação é o estabelecimento de uma corrente de informações dirigida a um ou mais indivíduos com o fim de informar ou persuadir, exigindo para tal a troca entre o transmissor/emissor e um receptor e a inferência (percepção) do significado entre os envolvidos. Sendo assim é possível afirmar que a informação é obtida através dos órgãos sensoriais através do mecanismo denominado percepção, que a encaminha pelo Sistema Nervoso Central ap cérebro para que este a processe.

Definir comunicação não é tarefa fácil e nem se esgota nos dois atores isoladamente – receptor ou comunicante e emissor ou comunicador. Segundo Drucker (2002, p. 128) ela extrapola a concepção do “indo de ‘mim’ para ‘você’”. A comunicação funciona somente ‘entre nós’, ou de uma pessoa para outra”.

Por muito tempo os teóricos priorizavam com o pólo da comunicação, ou seja, o comunicador, o que fazia do receptor um mero tambor de repercussão dos valores dominantes. Ao entenderem a importância de se completar a comunicação (com o entendimento do receptor), surgiu a necessidade de se conhecer e priorizar os sujeitos foco da transmissão – o receptor. Atualmente, os estudos da comunicação, deixando de lado pólos opostos, para entendê-los como complementares, preocupam-se com a inter relação, integração destes sujeitos, estimulando técnicas de transmissão entre emissor e receptor, compreendendo nestes dois sujeitos o território efetivo da comunicação. Para tanto, destaca a autora, é essencial conhecer os sujeitos dialogicamente constituídos, justapondo-os, para que a comunicação dê seu passo maior.

Para tanto a comunicação deve circular com facilidade, tendo conteúdo (mensagens) claras, objetivas e diretas dentro de um *design* atraente. É nesse sentido que Stoner e Freeman (1999) destacam a importância da conclusão do ciclo informativo, e que isso só ocorre quando a informação atinge eficientemente três elementos: o emissor, o canal e o receptor.



Stoner e Freeman (1999, p, 389)

Figura 1:
Fonte: STONER e FREEMAN (1999, p 389)

Robbins (1999) registra que, para se realizar uma comunicação é essencial ao emissor possuir uma necessidade de expressar uma informação. Sendo assim, ao ter a necessidade de

transmitir a mensagem, a fonte/emissor, codifica-a (convertendo-a em forma simbólica inerente ao canal) e repassa-a através de um meio (canal) acessível aos receptores que, de posse da mensagem, decodifica-a. O resultado é a transferência de informação de pessoa para pessoa.

Segundo Stoner e Freeman (1999), Figura 1, o processo de comunicação inicia-se quando a fonte decodifica uma informação, que pode ser um pensamento, um documento, um dado.

Como mensagem entende-se a unidade de comunicação, a informação a ser difundida, ou seja, o conteúdo da comunicação e deve ser estruturada de tal forma que o significado represente a expressão concreta da idéia do emissor, carregada de suas experiências e que, o mais importante, seja comum ou de interesse tanto para o emissor como para o receptor. É aqui que a codificação da mensagem é essencial para expressar de forma clara a mensagem enviada.

Dornelles (2006) destaca que emissor é quem produz a mensagem, codificando-a e transmitindo-a. Pode ser um indivíduo ou a organização. Denomina-se canal ou veículo ao meio empregado para enviar ou receber a mensagem, o meio pelo qual a informação viaja de um ponto a outro (gestos, códigos, expressões faciais e/ou corporais, linguagem oral ou escrita). Como receptor entende-se o indivíduo/grupo/equipe para o qual a mensagem é direcionada, sujeitos estes que a decodifica para pô-la em ação emitindo, desta forma, uma resposta ao estímulo do emissor.

Viana (2004) destaca que além desses elementos o retorno – *feedback*, ou seja, a resposta se a mensagem foi entendida e seu conteúdo executado de forma a atender ao planejamento empresarial. O retorno é, na verdade, o elemento capaz de mensurar a clareza com que a mensagem foi percebida pelo receptor.

Dornelles (2006, s.p.) ainda pontua que “codificação é a transposição das idéias e pensamentos para a mensagem a ser comunicada”, uma vez que esta é composta de palavras e signos para ser enviada ao receptor. Afirma também que é “fundamental que o emissor considere as características do receptor para codificar a mensagem, de forma que seja compreendida por ele.”

Segundo Drucker (2002), a nova economia mundial será organizada através do conhecimento. E isso remete ao aprimoramento dos recursos de comunicação, aperfeiçoando tanto os seus dinâmicos canais como a evolução dos seus agentes. Quando se fala em

comunicação é essencial estabelecer os limites e papéis destes agentes, pois é através do entendimento entre eles que a comunicação se torna eficaz.

Dornelles (2006) define comunicação como a troca complexa de pensamentos, idéias e informações num intercâmbio dinâmico e interativo e, pelo menos dois níveis: verbal (dividida em verbal-oral, ou seja, aquela realizada através da palavra falada e a verbal-escrita, na qual o ciclo de *feedback* é imediato) e não verbal (meio diverso da escrita ou voz, ou seja, através de gestos, trejeitos faciais, corporais, tom de voz, entonação, postura, comportamentais¹, na qual o ciclo de *feedback* é mais lento), e para que seja realizada é indispensável que tanto emissor quanto receptor compartilhem de habilidades (saber falar, ler, ouvir, raciocinar, por exemplo).

Segundo Dornelles (2006, s.p.) registra a maior dificuldade da comunicação não-verbal se encontra no fato de que ela “nem sempre possui a clareza das palavras”, embora seja plena de significados, por ter expressão própria e seja mais emocional e sensitivo do que a comunicação verbal.

É aqui que se percebe a importância da capacitação especial do profissional que elaborar e transmitirá as mensagens – emissor, uma vez que é essencial que ele seja instruído, profundo conhecedor da língua portuguesa e de aspectos psicológicos, de modo a criar uma credibilidade do receptor, o que facilita o bom andamento da comunicação.

Segundo Blikstein (2000) redigir bem uma mensagem não é tarefa das mais difíceis, bastando ao emissor das mensagens, obedecerem às regras gramaticais, de maneira a evitar erros grosseiros de sintaxe, de pontuação ou de ortografia. Deve, ainda, evitar frases de duplo sentido ou obscuras, como também buscar uma linguagem clara, direta, evitando simbolismos que dificultam o entendimento, assim como os termos extremamente técnicos. Como são mensagens corporativas, recomenda-se que se fuja do clima de intimidade, sem, no entanto, tornar as frases frias, secas.

Blikstein (2000) ainda destaca que é mais fácil uma mensagem correta retornar com uma resposta correta, do que mensagens com conteúdos obscuros. A clareza, a elegância da simplicidade são preferíveis aos estilos literários muito rebuscados. O autor pontua que redigir bem implica, obrigatoriamente, em chamar e prender a atenção do receptor e que o melhor *feedback* é o retorno esperado, ou seja, o que corresponda à idéia que o emissor tinha em mente no momento da elaboração da mensagem.

Segundo Dornelles (2006) como os indivíduos são distintos uns dos outros, é natural que o entendimento das coisas também seja distinto entre as pessoas, e por isso o profissional responsável pela redação das mensagens deve atentar para uma mensagem com estilo literário mais genérico de maneira a alcançar todos os usuários. Ressalta que considerando as diferenças, é muito natural que o que foi planejado, nem sempre é captado por todas as pessoas. Por isso é essencial a simplicidade, a exatidão do pensamento e da idéia da mensagem sob pena de não ser entendido.

Somente compreendendo o que o outro deseja dele, o indivíduo é capaz de responder a contento, produzindo a resposta esperada.

McLuhan (Apud BLIKSTEIN, 2000) cita que os veículos de comunicação podem ser classificados como quentes ou frios. Denominam-se de ‘quentes’ àqueles que transmitem um grande número de informações, com precisão e nitidez e um alto grau de profundidade e definição, formalização, rigidez e tensão, o que torna as mensagens mais lentas em sua decodificação, exigindo do receptor uma maior capacidade de decodificação. São, para o autor, pouco atraentes. Veículos ‘frios’ são àqueles que contêm poucas informações, sendo estas de pouca precisão ou profundidade, menos rigorosas e com baixo grau de formalização, de rigidez e de tensão. São, para o autor, mais atraentes, tanto que McLuhan considera o veículo quente como mais rico em complexidade e/ou complicação e, mesmo oferecendo menos informações, as mensagens frias são mais atraentes.

Dentro desta ótica é recomendável, quando se fala em facilidade de entendimento do conteúdo da mensagem, em chamar e prender a atenção do leitor, a utilização de ganchos frios, manchetes que despertem o interesse pela expectativa que criam para, a partir de então, serem inseridos maiores detalhamentos sobre a informação ou mesmo a mensagem quente contando informações de maior grau de complexidade e tecnicamente mais profunda. (BLIKSTEIN, 2000)

Segundo Cardoso (2006) no âmbito da comunicação empresarial a empresa tem como objetivo buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com seus públicos-alvo, de maneira a alterar modos de pensar, alterar condutas, influenciar decisões, modificar comportamento dos trabalhadores para fazer deles colaboradores, no sentido de alcançar os objetivos organizacionais.

2.1.2 Comunicação Empresarial

Caracteriza-se como comunicação empresarial, corporativa ou institucional o somatório das atividades de comunicação que a empresa adota e que, sendo uma atividade multidisciplinar pode envolver métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Segundo Neves (2000) são dois campos distintos e de igual importância para a empresa quando se fala em comunicação: transmitir informações claras para seus colaboradores e clientes, pois que os funcionários precisam, obrigatoriamente, estar em sintonia com as metas da empresa de maneira a melhor conduzir e atenderas demandas dos clientes da organização. Os clientes, por sua vez, necessitam conhecer, além dos produtos/serviços disponíveis no mercado, a missão da organização também de forma clara. Classicamente o autor divide a comunicação segmentada em três conjuntos de esforços: a comunicação de marketing (canal de comunicação com clientes e colaboradores), a comunicação institucional (canal que cuida da organização) e a comunicação interna (canal voltado ao público interno da empresa, tais como funcionários e fornecedores).

Segundo artigo de Amaral (2005, s.p.) é comum limitar comunicação empresarial como “um conjunto de métodos e técnicas de comunicação, dentro da empresa, dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores etc.)”, o que é uma visão caolha até porque, continua o jornalista “definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial”.

Outra questão que precisa ser revista é a que perpetua a idéia de que a comunicação não é tão importante ao ponto de ser criado um departamento ou a contratação de um profissional habilitado para tal. É, infelizmente para a própria saúde da empresa, muito comum a comunicação ser gerida pelo dono do negócio, que dita regras sem ter conhecimentos técnicos no campo da comunicação. Essa cultura é bastante disseminada a ponto de alimentar a idéia de que as organizações públicas ou privadas não têm a cultura de “conviver de forma profissional com a área de comunicação”, e só quando surgem as crises, em especial as mais graves, é que se dão conta da postura inadequada que tiveram em relação à importância da comunicação para o sucesso empresarial. (AMARAL, 2005, s.p.)

A comunicação empresarial, tal qual Pimenta (2003, p. 58) pontua, “contribui para definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas, funcionários, etc.),” e que quanto mais adequado for o sistema de comunicação, maior será a eficiência e eficácia da própria empresa.

Nesse sentido a comunicação empresarial é uma ferramenta capaz de maximizar os rendimentos da organização, otimizando os resultados de acordo com os objetivos da empresa, ao mesmo tempo em que busca a eficiência, ou seja, medindo-se pela “razão entre o produto (resultado, output) e o investimento (custo, esforço, *input*). Quanto maior for essa razão, maior a eficiência.” (PIMENTA, 2003, p.71)

Como foi ressaltada a importância da utilização do canal de informação, resta pontuar que, seja qual for o canal adotado, o essencial é que ele tenha a capacidade de envolver toda a organização, que seja direto, de fácil acesso, de fácil entendimento, regular e, sobretudo, personalizado.

Entende-se como comunicação organizacional à comunicação que abrange todas as formas de comunicação utilizadas pelas empresas com a finalidade de relacionar-se e interagir com seus *stakeholders*, visando obter os objetivos planejados.

De acordo com Odebrech (1998) questionam-se na comunicação empresarial a direção única dois meios indiretos de comunicação, uma vez que eles somente informam sem avaliar se os conteúdos chegam até o público-alvo, e a maneira pela qual (certa ou errônea) este público decodifica a informação. Para o autor a comunicação empresarial é um valioso instrumento que agrega valor ao produto/serviço disponibilizado pela empresa, seja junto ao seu público interno ou externo. O mesmo autor ressalta que a comunicação empresarial tem a capacidade de ligar o líder ao liderado, via contato pessoal e direto, sendo um instrumental de mão dupla através do qual o liderado solicita apoio e o obtém do líder – através da informação, para superar os resultados pactuados. A comunicação permite, ainda, que ambos – líder e liderado, acompanhem, mensurem e julguem o desempenho do liderado.

Costa, Curvello e Carvalho (2002, s.p.) citando Schuch (1998) destacam que comunicação corporativa é aquela comunicação realizada através do jornalismo cujos veículos podem ser emissoras de televisão, rádios, revistas, jornais, boletins etc., produzidos e desenvolvidos pelas instituições empresariais diferindo “da comunicação/jornalismo comercial – produzida e difundida por veículos comerciais”.

Segundo Cahen (2002) um dos fenômenos das sociedades industriais é o crescente aproveitamento das funções da comunicação visando a sobrevivência, desenvolvimento ou prosperidade das empresas, fazendo com que as funções comunicativas assumam maior importância e engajando-se, permanentemente, nos desenhos de pequenas, médias ou grandes empresas.

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar - onde ainda não existir ou for neutra - manter - onde já existir - ou ainda, mudar para favorável - onde for negativa a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. (CAHEN, 2002, p. 32)

Nesse sentido entende-se comunicação empresarial como o conjunto de práticas capazes de construir a imagem da organização para seus públicos internos e externos.

A comunicação interna a cada dia se consolida como ferramenta de extrema importância para as organizações, pois sua função é constituir-se em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar os trabalhadores e a empresa, implementando e estimulando a operacionalização das ações mercadológicas.

A comunicação interna incentiva a construção e fortalecimento de relacionamentos, nos quais os trabalhadores compartilham os objetivos da empresa.

2.1.3 Definição e canais de Comunicação

Não se pode esquecer a finalidade da comunicação corporativa, por isso recomenda-se que ela esteja, obrigatoriamente ligada ao planejamento da empresa, explicitando a visão clara do real interesse da empresa. Segundo Torquato (2004) a comunicação interna empresarial tem como responsabilidade informar e motivar todos os trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos no sentido de que eles tenham maior contribuição para o alcance dos objetivos da empresa.

Embora não se pretenda construir uma listagem, para realizar um trabalho de comunicação interna, mantendo os trabalhadores informados sobre os assuntos da empresa, há vários instrumentos ou canais de comunicação, entre eles o jornal interno – o *house organ* que pode, ainda, ser um boletim, uma revista; o *clipping* eletrônico; a Intranet; os portais corporativos; o jornal mural etc. (FADUL, 2006)

E para isso cabe ao profissional responsável pela comunicação utilizar algum veículo/canal de comunicação que faça parte do cotidiano corporativo e que atinja a todos os

níveis hierárquicos da organização, transmitindo com eficácia e eficiência a informação de forma clara, objetiva e direta.

Pimenta (2003) destaca que a ferramenta adotada deve ter, obrigatoriamente, a confiança dos trabalhadores em todos os níveis hierárquicos.

Torquato (1986) destaca que a finalidade da aprendizagem é a de modificar lenta e sequencialmente o outro, de maneira a aproximá-lo o mais possível do registro do emissor. Quando se fala em mudança de comportamento através da informação a credibilidade do veículo e seus conteúdos são fundamentais. Para a autora aspectos como credibilidade, verdade da informação, agilidade, transparência e compromisso com a proximidade da linguagem do receptor, são princípios fundamentais para o departamento de comunicação.

Segundo Pimenta (2003) ao estabelecer qual o canal utilizar o emissor determina se ele é formal ou informal.

Comunicação formal – a comunicação oficial, por exemplo, da presidência para toda a organização, e transmite mensagens pertinentes às atividades que são executadas pela empresa, respeitando a rede hierárquica.

[...] são instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações etc.) (TORQUATO, 1986, p. 63)

Os canais formais seguem caminhos que podem ter direções distintas: de baixo para cima, de cima para baixo, horizontal ou diagonalmente.

Segundo Pimenta (2003) dentro da comunicação formal é possível usar instrumentos como reuniões, informativos e mais recentemente a Intranet e o e-mail.

Berlo (2002) destaca que a medida que as empresas crescem os canais formais de comunicação cobrem uma distância cada vez maior, com filiais (agências no caso em questão) dispersas, então esses canais formais podem inibir o fluxo de informação entre os diversos níveis da organização.

Comunicação informal – é aquela em que recomenda-se cautela quanto à credibilidade tanto de conteúdo como na fonte. Amplamente rejeitada pelos empresários, nas organizações é muito conhecida como ‘rádio peão’ ou ‘rádio corredor’. Atualmente os profissionais responsáveis pela comunicação estão revertendo a rejeição e convertendo sua força para a positividade, ou seja, fazendo dela uma ferramenta para alcançar os objetivos da empresa.

Segundo Torquato (1986, p. 55) a comunicação informal é aquela expressão dos trabalhadores não controlada pela administração, ou seja, “manifestação espontânea da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia de grupinhos”, na qual uma determinada informação é colhida e difundida espontaneamente pela empresa. A dinâmica da comunicação é muito rica e ágil, mas a grande dificuldade está, como dito acima, na credibilidade pois, como ressalta o autor “entre a informação inicial e a final, há um processo de deterioração, gerando distorções.”

Pode-se colocar como distinção entre as duas, como registra Pimenta (2003, p. 68), que a comunicação interna informal carece de credibilidade enquanto a comunicação interna formal “tem fontes confiáveis, pode-se dizer que é uma informação oficial, ou seja, foi devidamente desenvolvida pelos níveis gerenciais e dentro dos parâmetros da empresa.” E continua a autora, na comunicação formal “circulam as mensagens oficiais e legitimadas pela estrutura da empresa”.

De acordo com Pimenta (2003) antes de escolher o canal é essencial fazer um estudo sobre o perfil dos receptores, pois sem ele é muito difícil acertar de primeira na escolha das ferramentas. E quando há conflitos no processo de comunicação, é natural o desenvolvimento dos ruídos.

Stoner e Freeman (1999) quando tratam de canal como meio de disseminação de uma informação, ressalta que eles podem ser através de meios verbais, pelo papel ou meios de comunicação eletrônica. Consideram o canal inseparável da mensagem, por isso reforçam a obrigatoriedade dele ser adequado à mensagem para que a comunicação seja eficaz e eficiente. Ressaltam, ainda, que ao se optar um por canal, esta escolha leve em consideração tanto as necessidades como as exigências do receptor.

Enfim, a comunicação empresarial interna pode ser realizada através de diversos veículos de comunicação, pois cada um deles tem uma funcionalidade distinta. Por isso, quando se pensa em atingir diferentes grupos em diferentes graus de hierarquia, recomenda-se utilizar vários tipos de ferramentas. E cada uma destas ferramentas implica em linguagem distinta – algumas sucintas, outras mais extensas; algumas com figuras, gráficos, outras a palavra escrita. (NEVES, 2000)

Embora dentro do âmbito empresarial os canais formais de comunicação impressos sejam os mais comuns, Torquato (2004) registra que, ao abranger diversos conteúdos, eles podem se dividir em tempestivo tal qual o e-mail e a Internet; rápidos como, por exemplo, os boletins noticiosos e murais; simultâneos, como nas conversas pessoais e/ou por telefone; complexos

como os impressos (jornais e revistas), além das reuniões, eventos, convocações, comunicados oficiais de impacto, como também os seletivos como os relatórios técnicos e confidenciais para determinada faixa de público. Registram que são dois os conceitos-chaves para a área de comunicação interna: o emotivo (que envolve motivar, integrar, calem de criar climas favoráveis, promover transformações, energia, fortalecer positivamente a imagem, integrar áreas, buscar o espírito de equipe, vitória, orgulho, sucesso pessoal) e o racional (que envolve como meta principal o impulsionar vendas, direcionar ações, priorizar decisões, conceito de organização, apresentar produtos, abrir comunicações).

Para que um processo comunicativo tenha efeito positivo – respostas esperadas, é essencial que o canal domine informações como “Quem está sendo influenciado?”, “O que se espera do receptor”, “As mensagens produzidas são influenciáveis?”, “De que forma os receptores tratam as mensagens?” entre tantos outros elementos. Berlo (2002) registra que esses fatores são relevantes para que o processo de comunicação seja entendido e aconteça de forma eficaz.

2.1.4 O uso de Informação na Comunicação Empresarial

Pimenta (2003) ressalta que um dos aspectos que dificulta o processo produtivo é a cultura ultrapassada de que a estrutura empresarial tradicional é aquela empresa burocrática, técnica, racional e normativa, na qual inexistente espaço para sentimentos e emoções, uma vez que este conceito tolhe a expressão, participação e engajamento dos indivíduos que emprestam seu talento à empresa. Como resultado o processo produtivo acaba sendo comprometido. Nesse ambiente não há base de sustentação para o processo de comunicação.

Sem sustentabilidade, como transmitir claramente aos trabalhadores o pensamento, visão, missão da empresa de maneira afazer deste trabalhador um colaborador para a difusão das idéias e objetivos da empresa? Administradores mais convencionais argumentam que basta informar e que o profissional é remunerado para executar as atividades que a empresa determinar, mas a prática prova e comprova cotidianamente que a visão da autoridade inquestionável do gestor é errônea, ultrapassada e não traz resultados positivos.

Para que exista uma comunicação que extrapole a finalidade de atribuir tarefas, comunicar, transmitir informações, mas ser capaz de mudar o comportamento do trabalhador, a fim de que ele tenha maior resolutividade e alcance mais rápido das metas planejadas pela empresa, são essencial que este processo alcance todos os níveis, inclusive os gerenciais,

estimulando o trabalho de equipe que nasça no nível mais alto de hierarquia, passando pelos líderes e gerentes, até alcançar os níveis executivos da empresa. (VIANA, 2004)

Quando a empresa reconhece que a cultura do uso da informação como forma de gestão traz resultados positivos no desempenho dos funcionários ela parte para a adoção de um canal de comunicação. E quando se fala em processo de implementação de canais de comunicação é essencial que a empresa, antes de qualquer coisa, inclua em seus planejamentos a identificação do perfil do público interno que pretende alcançar; a opção pela construção de uma rede de canais que garantam a eficiência da comunicação; a definição de mensagens-chave e posicionamentos da empresa; e a formalização de mecanismos e práticas de *feedback*. (VIANA, 2004)

2.1.5 A Comunicação como poder nas Organizações

Torquato (1986) registra que empresa é um sistema dotado de capital e trabalho que se manifesta de acordo com suas normas, políticas e natureza técnica que tem por finalidade maior gerar riqueza, mas engloba ainda o papel social dentro do contexto político. Sua relevância social é em decorrência dos postos de trabalho que gera, das descobertas que avançam a tecnologia, contribuindo para o progresso tanto da tecnologia como da nação.

Destaca Baccega (2002) que a comunicação transmitida e recebida, mas não compreendida pelo receptor não foi completada, pois para que haja comunicação é necessário que a transmissão da informação seja compartilhada. A comunicação tem de ser uma ponte de significados entre pessoas.

Uma comunicação eficaz não é, como à primeira vista pode parecer, um ato em que um emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois. [...] a eficácia do desempenho comunicativo não é a mesma coisa que a eficiência do encontro comunicativo. Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro de comunicação podem ser desastrosos. (TORQUATO, 1986, p. 38)

Nesse sentido não basta o interesse em comunicar; não basta ainda, a emissão da mensagem se ela não surtir o efeito desejado. Independente da capacidade do emissor em repassar a mensagem, se o receptor não tiver habilidade em decodificar o conteúdo, a comunicação não se completou.

Torquato (1986) destaca dois elementos fundamentais no processo de comunicação: a eficácia e a eficiência. Como eficácia ele denomina as características da mensagem, tais como credibilidade, adequação, relevância, entendimento, sincronia.

Eficiência é a capacidade do emissor em “afetar outros, de modo a fazê-los seguir suas intenções” ao mesmo tempo em que ele, o emissor, também é afetado pelo comportamento do outro, uma vez que a mensagem tem como finalidade ser vantajosa para o emissor e para a organização. Por isso, continua Torquato (1986, p. 39) “o desenvolvimento das aptidões de alguém para receber comunicação é tão importante como o desenvolvimento das aptidões de alguém para comunicar.”

Quando se fala em comunicação empresarial Drucker (2002) afirma que o insucesso nos modelos comunicacionais permitiu assegurar a prioridade em estabelecer qual a “verdadeira medida de nossa necessidade de comunicação – não é um *meio* de organização. Ela é o *modo* de organizar.”

Um plano de comunicação resulta do profundo conhecimento da empresa e de sua realidade de negócio, conjugado à criatividade e ao domínio das modernas técnicas da comunicação. Portanto, o plano de comunicação deve conter soluções para enfrentar os desafios impostos pelo cenário competitivo. (ODEBRECH, 1998, s.p.)

Ressaltando a importância da comunicação para a fixação da imagem corporativa Neves (2000, p. 15) asseguram que a atividade torna-se um risco quando entregue à pessoa não habilitada especialmente para isso e afirma que “muitas das crises empresariais com a opinião pública nasceram de iniciativas bem intencionadas tocadas por quem não era do ramo.”

Cahen (2002) registra a importância da comunicação, mas chama a atenção para os malefícios que uma comunicação mal feita, ou até mesmo mal interpretada pode provocar.

Para Drucker (2000) toda e qualquer mudança é uma inovação (a informatização é uma inovação), deve ser, como todas as inovações, muito bem gerenciada. Para Odebrech (1998), um programa consistente de comunicação evita desvios de informação, além de criar e estimular uma cadeia de responsabilidades, como também capacita o trabalhador como um multiplicador consciente dos princípios e dos objetivos da empresa.

Chiavenato (1992) destaca que a comunicação transformou-se numa prioridade estratégica para a organização. Buscando compreender o fenômeno o autor afirma que é essencial compreender os dois conceitos inerentes à comunicação corporativa: os dados e a informação. Por dados entende-se o registro ou anotação armazenada sobre determinada pessoa (física ou jurídica) ou evento e cabe ao banco de dados acumular e armazenar o conjunto de dados para que estes estejam a disposição no momento em que se desejar combiná-los ou processá-los.

Na realidade, por si só os dados não têm maior significado, pois são grupos de símbolos não-aleatórios representando quantidades, coisas, ações entre outras. O conjunto de dados só constitui sentido ou significado quando agrupados para, por exemplo, formar uma data, uma frase – daí nasce a informação. Ou seja, a informação é, na verdade, o resultado do conjunto de dados que adquire algum significado. E este resultado, ressalta Oliveira (1998), reduz a incerteza a respeito de determinada coisa, aumentando o nível de conhecimento sobre ela.

Sendo assim, tanto sob o ponto de vista popular como científico, a informação atrela-se à conceitos como novidade e utilidade, transformando-se em conhecimento disponível para uso imediato, orientando ações, transformando condutas, reduzindo a margem de incertezas que cerca as decisões, em especial quando se fala em contexto organizacional.

Cientificamente a informação é a manifestação do trabalho lógico capaz de orientar uma pessoa em relação ao mundo no qual está inserida, permitindo-lhe interagir de forma adequada e pró-ativa em seus relacionamentos com o ambiente externo que a envolve. (OLIVEIRA, 1998)

Entende-se que comunicação contribui para a organização do trabalho coletivo no interior da organização e na estruturação dos espaços econômicos.

Segundo Viana (2004, p. 27) não basta ter comunicação empresarial para se estar no caminho do sucesso – é necessário fazer comunicação empresarial com qualidade e não episódica, ou seja, aproveitando ao máximo o potencial que os veículos de informação disponíveis apresentam. Nesse sentido Torquato (1986) destaca que comunicação empresarial tem como características o envolvimento da alta administração no sentido de construir e consolidar o relacionamento com a mídia, construir imagem e reputação positiva, definição de estratégia, definição de estrutura, definição de operação e investimento e programa de treinamento.

Dentro desta perspectiva é natural afirmar que a comunicação empresarial viabiliza a melhoria do produto/serviços através da valorização do trabalhador, incentivando-o a desenvolver todas as suas capacidades a partir da informação.

Da comunicação empresarial, no mercado globalizado, registra Cardoso (2006, s.p.) “espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos.” E neste novo paradigma a comunicação empresarial

usando o ciberespaço, assume o compromisso de incorporar-se, em definitivo, à gestão estratégica da organização.

E é aqui que a informação assume o seu poder de dominação, uma vez que é capaz de ditar regras que sejam de interesse dos emissores das mensagens no processo de comunicação, e no caso em foco no trabalho monográfico, almejando manter posição de mercado e garantir vantagem competitiva, que estão, diretamente ligados ao esforço contínuo dos trabalhadores.

2.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA

2.2.1 A Informação e sua Gestão

Quando se fala em armas estratégicas de competitividade global, Monteiro e Falsarella (2007, p. 83) registram que é essencial à empresa saber gerenciar a informação, priorizando esta atividade no sentido de estruturar de forma clara, definida e dinâmica a metodologia pela qual a organização obtém, distribui e usa a informação e o conhecimento. A gestão da informação para os autores é o “conjunto de atividades voltadas à informação como busca, obtenção, tratamento, agregação de valor, armazenamento, disponibilização, uso e retroalimentação”, o que na verdade, representa um processo cíclico.

Assim, podemos falar em um *ciclo da gestão da informação* o qual parte de uma demanda por informação que conduz a uma busca. Por sua vez a busca gera uma obtenção (informação recuperada). A informação obtida ou é armazenada ou é tratada, ou seja, contextualizada e é agregado valor para em seguida ser armazenada. Esta informação tratada e/ou armazenada fica à disposição para uso. O uso produz novas informações ou gera necessidade de mais informações, recomeçando o ciclo. (MONTEIRO e FALSARELLA, 2007, p. 84)

O foco principal da gestão da informação, quando se pensa em comunicação corporativa, é gerenciar um fluxo de informações o mais intenso possível, de modo a prover os colaboradores de informações com qualidade para que estes possam executar suas tarefas e atividades profissionais com o menor grau de incerteza possível.

Toda empresa é um sistema em transformação, formado por distintos níveis de subsistemas, interdependentes e que interagem entre si com a finalidade de alcançar os objetivos propostos pela administração, de maneira a oferecer ao mercado aquilo que ele valoriza. (CHURCHMAN, 1972)

Na verdade informação não concentra um conceito único, singular, mas antes uma série de conceitos conectados por relações complexas. Com a finalidade de maximizar o espaço, sem menosprezar outras definições, busca-se conceituar informação neste trabalho

dentro da perspectiva empresarial, e dessa forma Barreto (1994, *in* MONTEIRO e FALSARELLA, 2007, p. 81) define informação como as “estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento para o indivíduo e seu grupo”, o que leva à uma associação entre informação e conhecimento e conceito de ordem e redução de incerteza.

Outro conceito que relaciona informação ao conhecimento é o emitido por McGarry (2001, p. 4) ao entender que a informação representa a matéria prima da qual se extrai o conhecimento, e o valor da informação se encontra, justamente, na possibilidade prática de aplicar conhecimento à uma demanda concreta, preenchendo uma lacuna cognitiva.

No âmbito empresarial fala-se, e muito, no capital intelectual, capital este entendido por Chiavenato (1999, p. 49) como o maior ativo de qualquer empresa, uma vez que são as pessoas que possuem o conhecimento e informações necessárias para atuarem na empresa, produzindo, vendendo, tomando decisões, liderando, dirigindo os negócios e assim os investimentos financeiros ou tecnológicos realizados pela empresa pouco valerão “se não houver pessoas capazes de agregar valor à organização, através de soluções criativas e inovadoras, capazes de lidar com os clientes e proporcionar-lhes satisfação”, tornando os investimentos rentáveis e atraentes, dando ao trabalhador o *status* de maior ativo da empresa.

Entretanto é essencial pontuar que a simples transferência de informação, por si só, não assegura aumento de conhecimento e muito menos melhoria na qualidade na execução de tarefas.

De acordo com Cardoso (2006) o mercado globalizado tem produzido mudanças significativas na gestão dos negócios, incorporando novas práticas administrativas e gerenciais na busca incessante pela produtividade, qualidade e satisfação do cliente, visando a excelência empresarial. Nesse sentido, com as mudanças constantes em diferentes campos do conhecimento, as empresas precisam se adaptar aos desafios que surgem diante de novas abordagens empresariais e paradigmas, como por exemplo, as novas tecnologias a disposição da comunicação empresarial, incorporando uma nova linguagem, na qual fazem parte termos e conceitos como realidade virtual, ciberespaço. Segundo o autor, na atualidade a realidade virtual.

[...] tem a capacidade de aproximar pessoas de todas as partes do mundo pela informação e, ao mesmo tempo, isolar os indivíduos do convívio profissional, modificar as relações de trabalho e as formas de consumo e transformar a concepção dos conceitos de trabalho e de empresa. (CARDOSO, 2006, s.p.)

Para Graeml (2006) uma empresa em rede é aquela que desenvolve e mantém um sistema de meios estruturados com o propósito de alcançar objetivos específicos.

2.2.2 Conceito e definições de sistema de Informações

Na década de 30 o biólogo Bertalanffy (in BORGES, 2000) buscando as interfaces e complementariedade nas várias áreas do conhecimento, faz emergir a Teoria Geral dos Sistemas – TGS, transformando-se num instrumento apropriado para lidar com a complexidade organizada.

Segundo Boghi e Shitsuka (2002) nos anos 50 surgiram os primeiros sistemas de informação computadorizados focando o novel operacional da empresa, e com o tempo, atendendo as necessidades, este enfoque foi se expandindo, agregando-se outros tipos de sistema de informação.

Churchman, na década de 70 com o surgimento das redes de computadores, da Internet, das redes sem fio e de outras tecnologias percebendo a junção das tecnologias voltadas para a comunicação com a informática, estabeleceu o conceito da tecnologia da informação. (BORGES, 2000)

Para Boghi e Shitsuka (2002) o sistema de informação computadorizado é o produto da integração entre pessoas, tecnologia e organização, incluindo-se aqui os problemas decorrentes do ambiente externo.

Assim, o capital financeiro – ativo tangível abre espaço para o capital intelectual, deixando de ser o recurso mais importante ao curvar-se à Era do Conhecimento. Enfim, fatores como conhecimento, capital humano, capital intelectual tornam-se diferenciais num mercado competitivo como é o mercado globalizado, no qual o desafio maior é produtividade do conhecimento, requerendo que as organizações se tornem mais ágeis, móveis, inovadoras e dispostas a enfrentar as ameaças, aceitando as mudanças para transformá-las em oportunidades de crescimento e expansão.

Kiernan (Apud CHIAVENATO 1999, p. 30) para quem a economia entrou numa fase de extrema volatilidade e turbulência, quebrando velhos e sólidos paradigmas, no qual “o explosivo e crescente poder das tecnologias da informação e de comunicações, que respondem pelo nome de revolução digital, revolução da multimídia [...] que estão eliminando fronteiras políticas e organizacionais”, oferecendo ao mercado formas inéditas de comunicação, as quais permitem que tanto informações quanto capitais atravessem o planeta

em milésimos de segundos. Impacto como este no mercado, só a Revolução Industrial e a Globalização.

Todo sistema é, em essência, o conjunto de elementos que são, ou estão, interdependentes e interagem com a finalidade de atingir um determinado objetivo comum. Dentro deste contexto Rosini e Palmisano (2003, p. 3) salientam que:

Teoricamente, há dois tipos de sistemas: aberto e fechado. O sistema aberto é o que sofre influências do meio e que, com suas ações influencia o meio; o sistema fechado não sofre influências do meio nem o altera com suas ações internas.

Segundo Churchman (Apud BOGHI e SHITSUKA, 2002) a visão sistêmica poderia ser voltada para a construção de um sistema que contemplasse não somente a área das Ciências Sociais, mas que ainda considerasse a área administrativa, de modo a registrar as informações que sejam importantes para a tomada de decisão como também, utilizando todos os recursos empresariais, tratar das oportunidades perdidas. Os autores enfatizam que Churchman considera a análise do sistema a partir de cinco aspectos, a saber: os objetivos, o ambiente, os recursos, a administração do sistema e os componentes ou subsistemas.

Por exemplo, os dois canais focos deste estudo – a Intranet e o SisBB, são abertos e interativos e possuem opções que estimulam os colaboradores da instituição bancária a apresentarem críticas e sugestões sobre normas, procedimentos, acompanhamentos e ferramentas de uso comum na empresa.

2.2.3 Tipos de Sistemas

O'Brien (2001) divide em quatro os sistemas de informação: Sistema de Informações Transacionais, Sistemas de Informações gerenciais, Sistemas de Apoio a Decisão e Sistemas de Informações Executivas. Analisemos sucintamente cada um deles.

2.2.3.1 Sistemas de Informações transacionais – SIT

Um dos primeiros sistemas desenvolvidos, o SIT também é conhecido como Sistema de Processamento de Transações, pois que se relacionava às transações rotineiras da empresa, tais como emissão de Nota Fiscal, emissão de pedido, compra de matéria-prima etc. Estas informações alimentam um banco de dados de maneira a facilitar futuras consultas.

O SIT, na atualidade, serve de base para os demais subsistemas existentes dentro da empresa, pois monitora, coleta, armazena, processa e distribui os dados das diversas transações efetivadas.

2.2.3.2 Sistemas de Informações Gerenciais – SIG

De posse das informações consultadas e coletadas junto ao SIT, a administração adquire condições de elaborar relatórios capazes de identificar determinados elementos, que permitirá, à empresa, tomar a decisão mais adequada.

Segundo Oliveira (1998, p. 39) o SIG é o “processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.”

Sendo assim, é possível afirmar que a finalidade do SIG é a de coletar, validar e executar operações de maneira a transformar, armazenar e apresentar informações para que a organização tenha condições de realizar um planejamento mais enxuto, mais coerente com as peculiaridades obtidas através do SIT, com o menor orçamento possível.

Segundo O’Brien (2001), o SIG tem a capacidade de gerar informações no sentido de apoiar as necessidades dos sistemas de tomada de decisão através de relatórios, telas e respostas produzidas pelo sistema, que vão fornecer a à gerência as informações adequadas à satisfação das necessidades dos tomadores de decisão dos níveis operacionais e táticos, que encontram tipos de situações de decisão mais estruturados.

Enfim, o SIG tem como função o apoio às atividades funcionais e aos administradores.

2.2.3.3 Sistemas de Informações Executivas – SIE

Quando uma empresa automatiza as atividades que realiza em seus escritórios, a organização das informações se torna mais rápida e confiável. Por isso o foco deste sistema é a busca e comparação de diversas alternativas que sirvam ao mesmo problema, facilitando a tomada de decisão.

O’Brien (2001) destaca que os Sistemas de Informação Executiva – SIE possuem funções que envolvem tanto o SAD como o SIG, disponibilizando as informações de maneira clara, direta e de fácil assimilação para que a gerência possa obter uma informação em curto espaço de tempo. Tal qual o SIG, este sistema pode apresentar um sistema gráfico de acordo com as peculiaridades do executivo, e as informações podem ser consolidadas em um banco

de dados (incluindo informações de outros sistemas existentes na empresa). É, a partir da SAE que se fortalecem os Sistemas de Apoio à Decisão.

2.2.3.4 Sistemas de apoio a decisão – SAD

O'Brien (2001) destaca que no SAD estão inseridas decisões que devem ser tomadas em um ambiente complexo que envolve diversas variáveis, a saber: localização de fornecedores, localização de clientes, impostos, política. O sistema oferece apoio interativo de informações ao gerente durante o processo de tomada de decisão, utilizando modelos analíticos e banco de dados especializados, para a apreciação do tomador de decisão semi-estruturada e não estruturada.

Segundo Oliveira (1998) o SAD apresenta a capacidade de, usando modelos e dados de diferentes fontes, realizarem a simulação de maneira a apoiar o estilo do decisor.

De acordo com O'Brien (2001) é essencial a preocupação com o estilo do decisor ou estilo cognitivo, pois o indivíduo, em sua singularidade, apresenta formas de percepção e de tomada de decisão distintas, justamente por perceber os dados e a formulação do conhecimento de maneira individualizada.

O SAD apresenta como componentes:

Interface – englobando três aspectos: **banco do conhecimento** (levando em consideração o conhecimento que o usuário detém em relação à situação de decisão, como também quanto à utilização do sistema), **linguagem de ação** (relacionando-se ao modo pelo qual o usuário do sistema se comunica com o mesmo, ou seja, através do manuseio do teclado, mouse etc.), e **linguagem de apresentação** (referente à forma como os resultados são disponibilizados ao usuário, seja por tabelas, textos, gráficos etc.)

Dados – de acordo com Boghi e Shitsuka (2002) alguns aspectos são essenciais aos dados como, por exemplo, devem ter idade adequada à situação que se deseja analisar, não deve possuir viés, devem ser obrigatoriamente confiáveis e relevantes ao processo decisório.

Modelos – com relação aos modelos Boghi e Shitsuka (2002) destacam que podem ser descritos através de três dimensões: representação (descreve o tipo dos dados necessários), tempo (estabelece se é considerado um instante ou diferentes períodos de tempo) e metodologia (identifica de que forma os dados serão coletados).

Em geral, todos sabem que a qualidade da informação é importante em todas as atividades. Numa avaliação breve realizada por indivíduos, a qualidade pode ser

pouca ou muita, alta ou baixa, quente ou fria, superior ou inferior, e é possível ainda atribuir graus maior ou menor conforme a necessidade. (BOGHI e SHITSUKA, 2002, p. 95-96)

De uma forma geral a qualidade mencionada na citação acima, pode ser medida por parâmetros, tal qual ocorre na precisão, na forma de apresentação, no conteúdo tendo como finalidade encontrar parâmetros que serão utilizados para a satisfação das necessidades do usuário ou cliente do sistema.

Cabe destacar que o parâmetro da precisão relaciona-se ao fato da informação ser a mais correta e exata possível. Se a informação se afastar da exatidão, ela se torna imprecisa ou, no mínimo, menos precisa, e esta condição favorece o surgimento da falta de confiabilidade na informação. Quando se fala em conteúdo da informação, é essencial que este se aproxime ao máximo do satisfatório, embora possa apresentar-se como insuficiente ou razoável. (O'BRIEN, 2001)

Ainda referente à precisão da informação, Rosini e Palmisano (2003) destacam que não raro a informação é precisa, embora exista a falta de conteúdo, transformando-a em incompleta, e esta condição implica em considerá-la não aproveitável de todo. Reforça-se que a informação deve ser, obrigatoriamente, confiável.

Tendo como objetivo permitir que a informação seja plenamente captada e compreendida, entende-se que a forma de apresentação é fator essencial. Segundo Nolan (*in* ROSINI e PALMISANO, 2003) o processo de absorção da tecnologia da informação pode ser dividido em seis fases que não estão, obrigatoriamente, colocadas da mesma forma seqüencial para todas as empresas: Iniciação (ocorre a introdução dos computadores na organização e, embora lentamente, é iniciado o processo de aprendizado da tecnologia. Nesta fase o foco estava voltado para a assimilação e conhecimento da tecnologia inseridos na empresa), Contágio (terminado o processo de assimilação da nova tecnologia, passa-se ao processo de expansão do conhecimento, embora a administração ainda não tenha controlado adequadamente esta expansão), Controle (com o amadurecimento dos conhecimentos sobre a utilização de sistemas de informação, dá-se início ao processo de controle. Nesta fase o planejamento assume papel significativo).

Além dessas fases os autores registram a Integração (quando os sistemas, até então isolados, passam a integrar-se, favorecendo a padronização, à uniformização de maneira a facilitar a integração), Administração de dados (fase voltada ao tratamento dos dados, de

maneira a fazer com que o dado se transforme em recurso da empresa para ser administrado com a finalidade de permitir sua obtenção e condições de integrabilidade face às necessidades de informação que a empresa apresenta.) e Maturidade (fase em que a organização se informatizou de acordo com suas necessidades e que desenvolveu a capacidade de implantar) sistemas para o seu bom desempenho).

Rosini e Palmisano (2003) ainda pontuam que, dada a singularidade de cada organização e a rapidez com que as tecnologias se inovam (incluindo-se aqui tanto os *hardwares* como os *softwares*), não raro à empresa necessita retornar à fase já atingida anteriormente de maneira a reabsorver a nova tecnologia utilizada.

Segundo O'Brien (2001) as mudanças tecnológicas não podem prejudicar o funcionamento da organização, por isso ressalta a importância de um planejamento bem articulado de modo a evitar surpresas desnecessárias. Para tanto recomenda um planejamento detalhado, um estudo do impacto que tais mudanças provocarão práticas de comunicação e envolvimento dos trabalhadores de todos os níveis de hierarquia, ou seja, a gestão de mudanças.

Como foi dito em outro momento deste trabalho e é confirmado por Rosini e Palmisano (2003), a coluna vertebral de uma organização são as pessoas e suas capacidades. E estas pessoas devem estar, obrigatoriamente, motivadas a dar o seu melhor para a empresa. Por isso os autores relacionam à motivação fatores como treinamento e qualificação, além de boa remuneração e benefícios condizentes com o mercado.

Quando a empresa não consegue captar ou reter talentos motivados e capacitados sua eficiência é reduzida. Dificilmente uma empresa obterá competitividade se não reter profissionais qualificados.

Por isso, sem entrar no mérito da motivação, pode-se entender que a informação é a propulsora do conhecimento, e que este se manifesta na plena capacidade de executar tarefas. E já que Chiavenato (1999, p. 297), o consultor afirma que o treinamento – a exploração da potencialidade do trabalhador, é uma das ferramentas mais eficazes quando se fala em minimizar a perda de recursos disponíveis, e que deve ultrapassar o pressuposto de que seja somente proporcionar informação. O treinamento “vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham”.

Atualmente o enfoque sobre o papel das pessoas mudou, o que implica em novas metodologias de gestão. E nesta nova metodologia o conhecimento não se restringe à documentação, bases de dados e sistemas de informação, mas ainda nos processos de negócio, nas práticas grupais e na experiência acumulada do trabalhador.

Chiavenato (1999) destaca que na Era do Conhecimento estimula-se o homem global, integrado. A ponte da gestão do conhecimento é obtida, inclusive, através da cultura organizacional, com mudanças em curto prazo, acompanhando de perto a tendência do mercado. A empresa moderna busca captar e reter talentos capazes de emprestar à organização seu entendimento do negócio, sua visão da concorrência e seu conhecimento da tecnologia disponível, sempre buscando superar-se. O poder intelectual sobressai sobre a força bruta do trabalhador. A esse profissional o mercado reserva uma carreira de sucesso, promissora.

2.2.4 A Importância dos sistemas na comunicação interna

Churchman (1972) pontua que a análise sistêmica permite observar a empresa como um todo sem se perder em detalhes e que, de tão flexível, permite detalhar subsistemas, bastando, para isso, definir o nível que se deseja analisar.

Nesse sentido é possível aplicar o enfoque sistêmico à empresa como um todo (sistema) ou em uma de suas partes (subsistemas), ou seja, um departamento específico pode ser visto como o sistema focal quando analisado isoladamente, ou como parte do sistema quando a organização for analisada como um todo.

E é dentro da ótica que Torquato (1986, p. 14) afirma: “quando se organiza, pois, uma empresa, na verdade, o que se está organizando, são seus circuitos internos e externos, ajustando-os e promovendo seu intercambio com outros sistemas.”

Não há dúvidas de que no mundo globalizado a Internet é a mais bem sucedida das tecnologias da informação à serviço, inclusive, das telecomunicações, facilitando e reduzindo os gastos para o contato entre as pessoas e empresas nos vários pontos do globo.

Segundo Fadul (2006) as empresas estão, cada dia mais, utilizando a Intranet seja para manter listas de endereços e telefones, arquivos pessoais, e-mail interno (que agiliza a comunicação interna, como por exemplo, o envio de comunicados gerais enviados a todos os funcionários), normas internas, comunicações da administração (a comunicação entre filiais é agilizada), processamento de pedidos de vendas/compras (por exemplo, pedidos de

manutenção chegam ao setor responsável em segundos), mídia interna (boletim, jornal, revista etc.), conferências, lançamento de produtos/serviços, acesso ao banco de dados, decisões compartilhadas, pesquisas, arquivo fotográfico digitalizado, *site* de sugestões, acompanhamento de processos administrativos, entre tantas outras utilizações que aumentam a eficácia e a produtividade da empresa.

Sendo assim, entende-se que a Intranet é uma porta aberta e amigável aos funcionários, com uma qualidade de tráfego interna extremamente agilizada e dentre todas as alternativas que o canal disponibiliza, uma das mais atrativas é a divulgação e democratização de informações internas numa escala mais ampla do que tudo o que já se viu até agora como destaca Fadul (2006).

Para Graeml (2006) não se pode fugir à necessidade de que as empresas necessitam mudar seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. A principal mudança, para atuar numa economia global, pode ser caracterizada como o gerenciamento da sua comunicação, adotando as oportunidades que a Internet proporciona. Neste mercado global, caracterizado pela onda de novos concorrentes, novas tecnologias aliados à capacidade de redução de custos, as empresas têm de buscar, inicialmente a eficácia e eficiência, para depois receber em troca, a economia, a redução nos custos. Ou seja, no mercado global as empresas que pretendem manter posicionamentos confortáveis precisam dotar-se de estratégias que as tornem principalmente mais efetivas que econômicas.

2.3.5 Arquitetura da Informação

A Arquitetura de Informação se propõe a organizar a informação para satisfazer às necessidades informacionais dos seus usuários. Para tanto duas disciplinas que estudam o design centrado no usuário podem auxiliar a melhorar a metodologia e a qualidade do produto final dos projetos de arquitetura de informação de websites: a Ciência da Informação e a Interação Humano-Computador. A Ciência da Informação colabora com seus estudos de usuários e necessidades de informação e pode auxiliar a compreendê-los melhor. Já a Interação Humano-Computador colabora com suas análises de usabilidade que possuem técnicas para validar com usuários a eficácia e eficiência das soluções.

O trabalho da Arquitetura de Informação, segundo ROSENFELD e MORVILLE (2006) consiste em compreender e atender a três dimensões de variáveis. A primeira são os **usuários**, suas necessidades, tarefas, hábitos e comportamentos. A segunda são as características do **conteúdo** que será apresentado (objetivo, uso, volume, formato, estrutura, governança, dinamismo). Por fim a terceira são as especificidades do **contexto** de uso do sistema de informação (proposta de valor de website, cultura e política da empresa, restrições tecnológicas, localização, etc.).

ROSENFELD e MORVILLE (2006) dividem a arquitetura de informação de um website em quatro grandes sistemas interdependentes, cada um composto por regras próprias e aplicações. Juntos eles reúnem todos os elementos de interação do usuário com o ambiente informacional do website e servem de modelo para organizar o trabalho do arquiteto. São eles:

- **Sistema de Organização (*Organization System*)**: Define o agrupamento e a categorização de todo o conteúdo informacional.
- **Sistema de Navegação (*Navegation System*)**: Especifica as maneiras de navegar, de se mover pelo espaço informacional e hipertextual.
- **Sistema de Rotulação (*Labeling System*)**: Estabelece as formas de representação, de apresentação, da informação definindo signos para cada elemento informativo.
- **Sistema de Busca (*Search System*)**: Determina as perguntas que o usuário pode fazer e o conjunto de respostas que irá obter.

Juntos, os sistemas de organização, de navegação e de rotulação fornecem os elementos necessários para o usuário executar a navegação pelas categorias e reúnem os principais elementos de interação do usuário. Esses três sistemas formam a imagem do sistema, que cria o modelo mental do funcionamento do website. Alterar esses sistemas envolve a reorganização, reclassificação e readequação de todo o conteúdo, além de que obriga o usuário a reaprender a utilizar o website.

O sistema de busca, ao contrário, pode ser visto como uma peça modular, que se encaixa a qualquer momento no website. Essa modularidade é tão evidente que diversos websites de

busca, como o Google e Yahoo!, possuem serviços e tutoriais mostrando como utilizá-los para criar o sistema de busca em qualquer website. Além disso, efetuar ajustes no sistema de busca pós-projeto é relativamente simples e barato quando comparado com os outros três sistemas, sendo inclusive uma prática recomendada para melhorar a sua usabilidade (ROSENFELD e MORVILLE, 2006).

2.3.6 Limitação Digital

As Tecnologias da Informação e Comunicação e – TIC não tem, a rigor, nada de novo.

Os usos e aplicações da TIC quase sempre servem para ampliar as atuais formas de dominação e de submissão do ser humano à lógica produtivista e ao consumismo. Há que se desmitificar o conjunto de crenças e valores que visam à manutenção de uma ordem social dominada pelo economicismo, o uso funcional e utilitário das tecnologias, eliminando a ilusão de um progresso técnico inevitável (Pitassi e Leitão, 2002).

A informação é uma representação simbólica e formal de fatos e idéias, potencialmente capaz de alterar o estado do conhecimento, ou seja, a simples transmissão de informação objetiva, preconizada pela visão dominante inspirada na engenharia, é suprimir o sentido e o significado da comunicação. O que as pessoas vêem da realidade à sua volta depende do que elas estejam preparadas para ver, e esta percepção é, em grande parte, transmitida pelos pressupostos embutidos na linguagem, um traço cultural de cada comunidade (Pitassi e Leitão, 2002).

Há um potencial para que a tecnologia, em especial a internet, esteja a serviço de uma lógica substantiva, permitindo, dessa forma, um melhor aproveitamento do conhecimento acumulado pela humanidade. É preciso, entretanto, lembrar o óbvio: a mesma tecnologia que pode ser utilizada para promover o bem-estar social, pode estar a serviço das organizações criminosas, como a máfia, o narcotráfico, o contrabando, entre outras. A tecnologia em si não é boa nem má, muito menos neutra.

As limitações/exclusão digital pode estar inserida num contexto amplo e complexo de outras formas de exclusão social. Entender as suas relações, correlações e até mesmo algumas

de suas raízes parece ser algo oportuno e necessário. Nesse sentido, questiona-se: quais são as características que diferenciam a exclusão digital das formas “tradicionais” de exclusão social? Em que medida ela se insere como problema e/ou solução?

Segundo Cuneo (2002), é possível apresentar outras variáveis que podem influenciar a exclusão digital: o caráter psicológico, sociológico e cultural frente a essa questão, as múltiplas deficiências e, por fim, a variável política. O autor critica a tendência de um olhar limitado e fragmentado, derivado das diferentes perspectivas utilizadas para analisar a exclusão digital e que cada uma delas não é suficiente para entender a exclusão digital.

Apesar da diversidade de visões e percepções possíveis em relação à exclusão digital, não existe um desequilíbrio entre elas, pois há um predomínio da perspectiva geográfica e da engenharia, ou seja, em relação à infra-estrutura, conforme palavras de Cuneo (2002, p.3): “muitas das literaturas internacionais priorizam a ponto de vista geográfico/engenharia.”

Para sistematizar as suas reflexões e apontar as possíveis relações existentes entre as variáveis, Cuneo (2002) apresenta um modelo sintético sobre a exclusão digital:

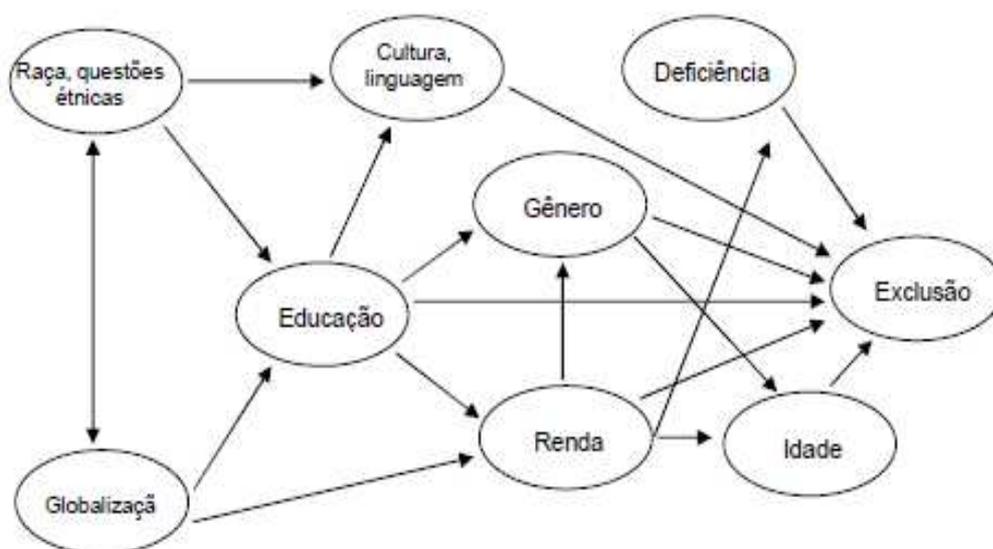


Figura 2 – Modelo Sintético de Limitação / Exclusão Digital

Fonte: Cuneo (2002, p.58)

Percebe-se, a partir do que Cuneo (2002) apresenta, que as variáveis e fatores que podem influenciar a exclusão digital estão além do mero acesso aos equipamentos e infraestrutura e, sob esse ponto de vista, é uma contribuição relevante. Entretanto, o modelo de Cuneo (2002) pressupõe que a “globalização” é o ponto de partida para a análise da exclusão digital, o que pode ser questionado. Em que medida os fatores apontados neste modelo estão realmente atrelados à chamada “globalização”? As questões raciais ou étnicas na África do Sul ou na Índia são derivadas da “globalização”? As deficiências educacionais nos países em desenvolvimento têm como causa a “globalização”? Então, talvez, é possível que exista um certo equívoco ao tentar associar a “globalização” aos fatores e perspectivas possíveis para a exclusão digital.

Uma outra crítica ao que foi apresentado refere-se ao caminho de um “sentido só” e a ausência, em alguns casos, de relacionamento entre as variáveis. Há, possivelmente, uma relação de “mão dupla” entre elas. Não é só a educação que influencia a renda; a renda, provavelmente, tem alguma influência sobre a educação. O gênero deve influenciar a renda e não o inverso, conforme apresentado. As “deficiências”, ou portadores de necessidades especiais, podem ser influenciados e influenciar a educação, porém, não se apresentou tal relação.

Além disso, cada uma das variáveis apontadas tem, em diferentes contextos sociais e políticos, pesos e valores que diferem de uma sociedade para outra. As questões relacionadas ao gênero, raça e questões étnicas, por exemplo, parecem ter uma importância e pesos diversificados em países do ocidente e oriente, nos diferentes continentes etc.

Assim, não é possível generalizar este modelo, da forma como foi apresentado, ao se considerar os diferentes contextos sócio-econômicos dos países.

2.4 A INTRANET NAS EMPRESAS

2.4.1 Conceito e definição

Quando se pensa em ambiente organizacional a Intranet facilita a troca de informações, além de oferecer vantagens em termos de custos e recursos através da integração de serviços de rede tradicionais.

Mas o que é Intranet? Resumidamente são redes corporativas que fazem uso de tecnologia e infra-estrutura de comunicação de dados através da Internet, e são empregadas internamente no ambiente empresarial com a finalidade de facilitar a comunicação interna entre os trabalhadores ou com outras empresas.

Stacheski (2004) define Intranet como uma rede interna de computadores que, no âmbito da empresa usa a tecnologia da Internet e permite ler informação em rede, controlar o tráfego de documentos, preencherem formulários, como também trocar, arquivar e recuperar mensagens de correio eletrônico (e-mail), interagir com bancos de dados, além de participar de grupos de discussão eletrônicos e outras aplicações de gerenciamento de dados.

[...] o ciberespaço também pode ser um agente de democratização ao permitir que textos e imagens de todos os tipos circulem em grande escala no mundo inteiro. Como a cibercultura, com seu caráter democrático, leva-nos a questionar as abordagens centralizadoras e verticais dos processos comunicativos, essas idéias sem dúvida nos ajudam a pensar na democratização da comunicação no ambiente das organizações. (CARDOSO, 2006, s.p.)

Com relação à utilização da Intranet Fadul (2006) salienta que ela não tem limites e é aqui que o papel do gestor do canal se torna mais importante, uma vez que caberá, à ele, discernir e decidir que informação entra ou é barrada na rede privada.

Segundo Graeml (2006), o que distingue a tecnologia da informação de outras ferramentas – este novo paradigma tecnológico é sua capacidade de reconfiguração, que se transforma num aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional.

A Intranet existe somente dentro das organizações, com acesso restrito aos colaboradores (internos ou nas filiais) e utiliza recursos da rede interna, diferentemente da Internet que é uma rede global de comunicação de acesso liberado. Ou seja, a Intranet usa tecnologia da Internet e da *Web* na rede corporativa da empresa com a promessa de desempenho na rede, facilitando a distribuição de documentos e dados via e-mail (correio

eletrônico) com transferência de arquivos e consultas sobre informações internas, além de muitas outras aplicações.

A Intranet usa os mesmos *softwares* e equipamentos, fale a mesma linguagem e está diretamente relacionada à Internet, sendo ligada com segurança à esta através de *firewalls* que permitem o acesso restringindo o uso. Pode, por exemplo, permitir o acesso de todos os funcionários à determinadas informações/dados da empresa e restringir outros.

Uma das vantagens da Intranet é que, depois de implantada, barateia as operações de comunicação, e qualquer empresa, independente do porte e segmento ou finalidade, pode utilizar a tecnologia na busca pela qualidade e competitividade. A tecnologia utiliza tecnologia da Internet e é protegido por senhas e programas de segurança denominados *Firewall*, que impedem a navegação de intrusos em redes privadas. Desta forma as empresas montam internamente uma rede de informações que, pode-se afirmar sem receio de exageros, supera todos os instrumentos de comunicação internos já idealizados até hoje. (FADUL, 2006)

A Intranet combina recursos multimídia como sons, textos, gráficos e vídeos com a finalidade de distribuir informações ou respostas à perguntas/problemas solicitados pelos usuários. Pode, ainda, atualizar informações de pessoal além de ser útil em aplicações de acesso remoto, como é o caso de usuário externo (vendedores, por exemplo, em visita à clientes) que têm acesso à rede através de *notebooks* ou *cyber café*. Estes usuários têm à sua disposição, para comunicar-se, o correio eletrônico (e-mail) além dos *Browsers*, que são programas de navegação que permite solicitar e atualizar informações, como por exemplo, estoque e vendas.

Na implantação da Intranet é fundamental levar em consideração, além dos aspectos didáticos, os comerciais para elaborar um planejamento de projeto capaz de ser o mais eficiente e eficaz, uma vez que o investimento é alto. O êxito da implantação e utilização da Intranet depende, diretamente, de um planejamento e gerenciamento bem definido.

2.4.2 A importância da Intranet na comunicação interna

Sendo assim entende-se que a Intranet simplifica a interação entre usuário e empresa, facilitando o acesso à aplicações e informações estáticas e dinâmicas, não importando onde o

usuário esteja e que plataforma utilize. Viabiliza, ainda, publicações de informações atualizadas, em tempo real, o que torna o desempenho da empresa mais eficaz.

Nessa nova visão, mudam os papéis de quem exerce atividades de comunicação na organização: uma atividade que antes era concebida por especialistas da área passa a ser exercida de maneira compartilhada por diferentes profissionais. (CARDOSO, 2006, s.p.)

Quando se fala em processo de descentralização das informações, a Intranet auxilia na distribuição de dados e no desenvolvimento de aplicações, como também permite uma maior participação do usuário final na criação de aplicações. No mercado globalizado, que exige exatidão e agilidade nas comunicações, a Intranet se torna num diferencial competitivo, permitindo um mínimo de diferenciação em produtos/serviços, reduzindo custos e facilitando relacionamentos, elementos estes que no ambiente negocial são elementos-chaves para o sucesso de qualquer organização.

Sendo assim entende-se fundamental num mercado competitivo que a organização obtenha um meio de comunicação que seja eficaz ao atingir, em tempo real, tanto os funcionários, como os consumidores, fornecedores e parceiros, ou seja, seus stakeholders. E a Intranet desenvolve estas atividades de forma eficiente reduzindo os custos da negociação (negócios podem ser realizados com usuários em Tóquio e Rio de Janeiro, por exemplo), as negociações internas também são agilizadas, permitindo, ainda que os funcionários realizem suas atividades com maior produtividade eficiente, facilitando a comunicação interna e externa com todos os interessados e parceiros do negócio.

Segundo Graeml (2006), entusiasmado com o papel positivo da Internet e seu cortejo no âmbito empresarial e afirma que a ferramenta é uma enorme janela de oportunidades. Para o autor, a Internet trouxe uma mudança cultural só equivalente à Revolução Industrial e à Globalização (o mesmo raciocínio de Chiavenato) e reforça que as revoluções tecnológicas acontecem uma vez a cada 100 anos, por isso não consegue conceber que as organizações não entendam isso e nem agarrem a sua chance.

2.5 A INTRANET E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES DO BANCO DO BRASIL

A seguir, explanaremos os temas INTRANET e os Sistemas de Informação do Banco do Brasil. Torna-se importante conhecer o contexto da empresa onde a pesquisa foi realizada tanto em seus detalhes estruturais como técnicos da TIC.

2.5.1 O Banco do Brasil

Fundado em outubro de 1808, empresa de economia mista, tendo o governo federal como seu acionista majoritário (70%), o Banco do Brasil S&A atua como banco múltiplo, aqui entendendo múltiplo como àquele banco que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio de, no mínimo, duas das mais diversas carteiras e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. (BB, 2011)

O banco tem como missão, ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país.

Como meta estratégica corporativa o BB adota padrões de governança referencial para o mercado, buscando contemplar práticas que estimulem o equilíbrio de direitos entre os acionistas, transparência e prestação de contas dentro dos maiores padrões de correção e responsabilidade sócioambiental. (BANCO DO BRASIL, 2011)

Segundo o portal, o BB tem presença em todo o Brasil há 203 anos e no mundo há mais de 65 anos, e vem ampliando sua presença internacional contando hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias, atuando em operações de comércio internacional, produtos e serviços a clientes no exterior, além de embaixadas e consulados. (BANCO DO BRASIL, 2011)

Quando se fala em desempenho mercadológico, é líder nos mercados de câmbio exportação e importação. O BANCO DO BRASIL mantém liderança, ainda, no mercado de clientes, crescendo-se aos correntistas os poupadores e os beneficiários do INSS. Líder também nas captações de mercado. Tem a maior carteira de financiamento no agronegócio.

O BB é o maior administrador de fundos de investimentos do país e principal agente de repasse da política agrícola do governo brasileiro, mantendo, para tanto, agências e postos em pontos estratégicos com a finalidade de estimular o desenvolvimento das regiões mais longínquas. (BANCO DO BRASIL, 2011)

2.5.2 O Banco do Brasil em números

O BB fechou o ano de 2010 com uma carteira superior a 24,6 milhões de correntistas espalhados em 3,1 mil cidades em 22 países, atendendo a todos os segmentos do mercado. (BANCO DO BRASIL, 2011) O banco atua através da sua rede de 39,7 mil terminais de autoatendimento, 15,1 mil pontos de atendimento, 1,8 mil correspondentes bancários e uma rede externa complementar de 1,4 mil bancos, além da presença na Internet, celular, *Mobile Banking*, por telefone, o que faz do BB a maior capilaridade entre as instituições financeiras do Brasil. (BANCO DO BRASIL, 2011)

No Brasil já são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias etc.

O BB mantém um quadro de 82, 5 mil funcionários em todo o Brasil. (BANCO DO BRASIL, 2011). Na área da região da Zona Norte o BB realiza operações envolvendo crédito ao consumidor, consórcios, seguros em geral, capitalização, captação de recebíveis, captação para investimentos entre outras.

2.5.3 O Banco do Brasil e as seis fases de Absorção da TI

Como foi dito anteriormente Rosini e Palmisano (2003) dividem em seis as fases de absorção da tecnologia da informação e é possível perceber, claramente, estas fases na empresa estudada – o Banco do Brasil. O processo de absorção apresentou várias situações, e colocam-se aqui três das mais relevantes.

1- Num primeiro momento houve a resistência – natural em relação ao novo, pois que o novo implica em mudanças. Inicialmente a ‘máquina’, vista com desconfiança, foi sendo introduzida aos poucos como, por exemplo, um equipamento por agência. Como a inclusão digital era uma raridade naquele contexto, foi criado um grupo seletivo, praticamente uma casta, considerada como os ‘micreiros’, ou seja, um grupo de funcionários que já possuíam algum conhecimento sobre informática e que se dispôs à convivência com a nova tecnologia implantada pelo BB.

2- Quando o BB decidiu, em 1996, pelo investimento em equipamentos de informática, o banco tinha em mente informatizar toda a rede, embora contasse com pouquíssimos funcionários capacitados. Portanto foi necessária a capacitação de seus colaboradores. Esta decisão foi decisiva para o crescimento do BB em termos tecnologia. A fase inicial (de

tecnologia e pouco domínio sobre ela) foi facilmente substituída pela mudança radical de comportamento dos colaboradores, que passaram a interessar-se pela tecnologia, o que facilitou a relação com o cliente.

3- Quando o BB iniciou a difusão da tecnologia para o cliente, houve um momento de crescimento para a empresa acompanhado por grande interesse do cliente pela tecnologia, o que obrigou aos colaboradores dominarem – em tempo *record*, todas as informações necessárias e transmiti-las de modo acessível à todos os clientes. Segundo Rosini e Palmisano (2003), de um momento para outro o cliente até então acostumado a realizar operações dentro das instalações do banco (agências, posto avançado, caixas eletrônicos), ou no máximo por telefone, tinha a sua disposição a capacidade de realizar seus negócios com o banco em ambiente externo como, por exemplo, de seu trabalho.

Esta postura arrojada ressaltada por Rosini e Palmisano (2003), permitiu aos colaboradores do BB desenvolver potencialidades crescentes, conferindo-lhes uma capacidade também crescente de absorção de novas tecnologias e procedimentos, de modo a compreenderem manuais e sistemas de interligação em constante processo de transformação.

2.5.4 Canais de Comunicação

Para obter um maior aproveitamento dos processos de comunicação, compartilhando estas com os funcionários, dentro dos conceitos explorados pelo Banco do Brasil, a instituição tem como ponto forte a determinação de canais de comunicação com seu público interno, pois reconhece que os investimentos em qualificação de seus recursos humanos e em tecnologia vêm proporcionando maior agilidade, eficiência, desempenho e satisfação na estrutura interna do banco. Para tanto, embora reconheça que não é o número de canais para a disseminação das informações que importa e sim a sua utilização, a instituição tem concentrado todo seu processo de comunicação interna em 7 principais canais e veículos: SisBB, Intranet, TVBB, Agência de Notícias, Boletim Executivo, Boletim Pessoal e Revista *bb.com.voce*. (Banco do Brasil, 2011)

Estes canais funcionam como instrumentos estratégicos de gestão que, por meio de ações integradas, informe, valorize e mobilize os funcionários, satisfaça clientes e acionistas e gere resultados para a empresa e para a sociedade. Neste trabalho enfocam-se a o SisBB e a Intranet.

2.5.4.1 O SISBB

Segundo o portal do banco (BANCO DO BRASIL, 2011), buscando controlar todas as operações, o Sistema de Informações Banco do Brasil – SisBB é um software de automação bancária que, através da sua Agência de Notícias tem, com a criação e utilização do correio eletrônico, o objetivo de processar informações de maneira a alcançar todos os colaboradores do banco.

O aplicativo, em forma de texto, tem como objetivos práticos captar e transmitir informações em tempo real de modo a alcançar toda a empresa, com a finalidade de disseminar entre os funcionários, além de valores e missão da empresa, todas as decisões tomadas, de maneira a influenciar atitudes e comportamentos que levem a empresa a atingir suas metas. (BANCO DO BRASIL, 2011) Dentro deste contexto o SisBB é um canal de comunicação que busca:

- Disponibilizar aos funcionários, através de informações consistentes, as estratégias, diretrizes, planos de ação, projetos, venda e informação detalhada de produtos/serviços que o BB adota, de maneira a munir o funcionário para que este adquira uma boa base de negociação no sentido de favorecer a realização dos negócios da empresa.
- Munir o funcionário de informações de conteúdo negocial e funcional de maneira a contribuir para o seu aprimoramento pessoal, o que favorece o seu crescimento e aperfeiçoa sua eficiência no atendimento ao cliente.
- Busca, ainda, atender aos interesses da empresa no sentido de criar e manter uma sinergia e sincronismo entre as diversas esferas/departamentos da instituição bancária. (BANCO DO BRASIL, 2011)

Assumindo a missão de substituir os normativos impressos e do BB Notícias pela Agência de Notícias, o SisBB busca disponibilizar aos funcionários todas as matérias funcionais e/ou operacionais que o banco adote como estratégia à medida em que elas forem sendo aprovadas e editadas, ou seja, em tempo real. Para tanto adotou como procedimentos:

- Dividir as notícias em cadernos, em número de 7 (sete).
- A migração, realizada a partir de 2002, para a Intranet, onde passou a publicar as notícias simultaneamente nos dois canais – SisBB e Intranet.

Nesses 11 (onze) anos completados em janeiro de 2011 o SisBB teve como resultados uma maior objetividade, qualidade e rapidez na comunicação interna.

Com relação ao futuro e o advento de novas tecnologias, o BB vem implementando novas aplicações programadas, com gerenciador de aplicativos em Java e também via Intranet, criando uma perspectiva de redução da utilização do SISBB, embora acredite-se que a grande maioria das operações efetuadas no ambiente da empresa ainda ocorrerão através do sistema.

2.5.4.2 Intranet

Desde 2002 que o BB, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho dos funcionários integrado à comunicação, à informação, à educação e aos processos para a gestão de recursos e de negócios na Empresa, a instituição estruturou e lançou sua Intranet Corporativa.

2.6 A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DA INTRANET E DO SISBB

2.6.1 Uma visão panorâmica do sistema

O correio regional em média alimenta diariamente o sistema com 5 novas mensagens. O correio nacional contribui com mais ou menos outras 15 mensagens, e a sua superioridade em mensagens é em decorrência de ser estimulado por todos os órgãos com abrangência nacional.

Fora estas fontes de informações, o sistema ainda recebe cerca de 15 mensagens diárias relacionadas às alterações dos normativos. Some-se à elas as mensagens específicas entre agências para se ter uma idéia do volume de mensagens que o sistema comporta diariamente. Cabe ressaltar que a quantidade de novas informações que circulam na Intranet não foi considerada aqui por pura incapacidade técnica de mensuração. (BANCO DO BRASIL, 2011)

Ao analisar estes volumes chega-se a uma média de mais de 40 mensagens diárias, sem contemplar as notas técnicas pessoais e mensagens do correio pessoal. É por isso que ao se observar o trânsito de informações, sob a ótica de quem está dentro do sistema, tem-se a sensação que em determinados momentos há um excesso de informações.

3 METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2003, p. 47), partindo-se da premissa clara do problema que busca solução, das dúvidas a serem superadas, como diretriz metodológica deste trabalho quanto aos fins optou-se pela abordagem descritiva, pois esta “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.” Com enfoque quantitativo adota-se a busca pela fala cotidiana dos sujeitos envolvidos no cenário, buscando ultrapassar a mensagem manifesta e atingir os significados latentes, o que leva à necessidade de, além da sustentação teórica que compõe os capítulos (revisão bibliográfica) através de leitura de livros, artigos em jornais e revistas e material disponível na Internet, e tem como finalidade resolver as dúvidas já existentes, como também explorar novas áreas, efetuar uma pesquisa de campo com a aplicação de Questionário fechado que permita, sem esgotar o tema ou trazer soluções precisas medir a frequência dos usuários da Intranet e SisBB e o grau de satisfação com relação à clareza e redação das mensagens.

Como foi dito acima, não é pretensão esgotar o tema, mas antes, incentivar a reflexão inicial que sirva a futuros questionamentos acerca da importância dos canais de comunicação interna que o Banco do Brasil desenvolve. Como universo este trabalho enfoca uma agência do Banco do Brasil, de médio porte situada na capital da Paraíba. A amostra que servirá à investigação são os canais de comunicação interna denominados Intranet e SisBB.

Os primeiros testes buscaram identificar a frequência com que os funcionários utilizaram os dois canais de comunicação – SisBB e Intranet, como também estabelecer se os níveis hierárquicos se traduzem em maior ou menor utilização. Foi possível perceber que a medida que quanto maior o cargo, maior o nível de utilização dos canais como também que quanto mais próximos da execução de tarefas apresenta-se um maior distanciamento das informações que são veiculadas pelo sistema. A partir de então surgiu a idéia de realizar a pesquisa tendo por base os cargos.

Os sujeitos da pesquisa são 65 funcionários de uma agência de médio porte, incluindo-se aqui níveis hierárquicos como Gerente Geral, Gerência média (Gerex ou Gecon), CAIEX (Caixa Executivo) e P.E. (Postos Efetivos).

A seleção dos sujeitos adotará o critério de acessibilidade e o de disponibilidade a partir de uma Carta de Apresentação (Anexo 1), a qual os funcionários aceitavam participar da pesquisa e assinavam, concordando.

Como instrumento quantitativo de pesquisa adotou-se a aplicação de um Questionário fechado com 15 questões para todos os níveis hierárquicos (Anexo 2).

A aplicação dos Questionários foi efetuada pelo próprio pesquisador durante os meses de julho e agosto de 2011, dentro da agência selecionada. O protocolo para a coleta de dados envolveu:

a) contato com a instituição (Gerência da agência do Banco do Brasil), informando sobre a pesquisa e solicitando a autorização para coleta de dados;

b) contato com os possíveis sujeitos da pesquisa, esclarecendo sobre a pesquisa e apresentando a Carta de Apresentação, a qual lhes garante o direito de abandonar a pesquisa no momento em que desejarem, sem ser cobrada continuidade, além de garantir o anonimato sobre as informações. A aplicação do Questionário foi realizada, como dito acima, na presença do pesquisador.

De posse dos Questionários respondidos, com base na problematização e objetivos propostos pela pesquisa, os dados foram codificados, com a finalidade de saldar as dúvidas do autor, partiu-se para analisar os conteúdos de forma estatística, através de tabelas com pareceres descritivos.

A etnometodologia foi incluída neste trabalho por se tratar de uma metodologia qualitativa que “se refere a um método que as pessoas possuem. È um conhecimento dos assuntos cotidianos que pode ser revelado em forma de explicações práticas.” (GARFINKEL, 2006). Para este autor, as práticas são realizações contingentes em que todo o ambiente deve ser entendido como auto-organizador no que diz respeito ao seu reconhecimento e ordem social (GARFINKEL Apud) .

Consideramos pertinente a inclusão da etnometodologia tendo em vista que o pesquisador é membro da empresa onde a pesquisa foi realizada e, conforme Bispo (2011):

Os estudos etnometodológicos tratam os trabalhadores e não os pesquisadores como *experts*. Assim, a busca é pela compreensão de como o trabalho é realizado e como os problemas são detectados e resolvidos pelos trabalhadores em um contexto coletivo (RAWLS, 2008 Apud BISPO, 2011).

Os procedimentos etnográficos que utiliza, caracterizando-os em dois níveis e duas instâncias: a observação participante passiva (primeiro momento) e a observação participante ativa (segundo momento); e, as entrevistas etnográficas informal e formal. O ritual aqui descrito, demonstra a necessidade de o pesquisador etnógrafo, ser capaz de ver uma situação social e transformá-la em palavras que descrevam fielmente essa realidade.

Por ser este o principal foco deste estudo, embora o que foi dito até aqui seja indispensável ao contexto, a etnometodologia, corrente que surge na sociologia, vem influenciar a pesquisa qualitativa, a partir da descrição e da observação, prioritárias, à explicação qualitativa do social.

Podemos dizer, então, que etnometodologia é uma expressão utilizada, não apenas para definir procedimentos adotados pelo pesquisador, mas sim definir o campo de investigação e os processos desenvolvidos pelos atores que serão estudados em seu dia-a-dia.

A etnometodologia é a pesquisa empírica dos métodos que os indivíduos utilizam para dar sentido e ao mesmo tempo realizar as suas ações de todos os dias: comunicar-se, tomar decisões, raciocinar. Para os etnometodólogos, a etnometodologia será, portanto, o estudo dessas atividades cotidianas, quer sejam triviais ou eruditas, considerando que a própria sociologia deve ser considerada como uma atividade prática.

Garfinkel, toma como fontes principais de sua obra os estudos de Talcott Parsons e Alfred Schütz, autores contemporâneos, mas com itinerários diferentes. O primeiro, nascido nos EUA, desenvolveu importante obra que veio influenciar o pensamento americano, e o segundo, imigrante, embora sem formação universitária, salvo no fim da vida, publicou muitos artigos, fez conferências, deixando a marca de suas idéias na sociologia contemporânea.

Para melhor compreensão, é necessário voltar numa atitude retrospectiva deste estudo e verificar que o pensamento de Schütz se coloca na confluência da fase final do pensamento de Husserl, procurando discutir o problema dos fundamentos das ciências sociais.

Segundo Schütz, há uma diferença básica entre a estrutura do mundo social e a estrutura do mundo natural. Na primeira, observa-se que a sua realidade é dificilmente mensurável e que a experimentação é quase impossível; já na segunda, a medida, a

experimentação e a formulação de leis expressam proposições e princípios, sem necessidade de recorrer a provas.

O primeiro trabalho de Schütz foi então, o de confrontar a fenomenologia com a sociologia de Weber, procurando descobrir a origem das categorias da consciência, próprias às ciências sociais.

Nos EUA, continuando com seus estudos na tentativa de compreender os fatos fundamentais da vida do ser humano, a interpretação de Schütz nos indica três tipos de compreensão. Um que se mostra como forma vivida e experimentada no conhecimento cotidiano e nos afazeres humanos, outro que se coloca como problema epistemológico e o terceiro como um método particular em ciências sociais.

A primeira compreensão requer a análise do comportamento social em relação aos motivos e finalidades. A segunda (epistemológica), aquela que investiga o mundo vivido em seu plano transcendental (eidético) e, finalmente, a terceira (compreensão) como método particular das ciências sociais, retoma a investigação do mundo da vida, face às situações qualitativamente diferentes.

Com esta última colocação interpretativa de compreensão, anuncia um método sociológico, capaz de melhor compreender as ações do ser humano, sejam estas claras ou obscuras, pois de uma maneira ou de outra, nunca estará isolada ou divorciada do mundo. O importante para Schütz é a maneira pela qual os atores definem sua situação e sua ação.

Desta forma, com os estudos de Garfinkel, a representação simbólica emanada de diferentes linguagens, que preexistem como sistemas de referências e como recursos eternos e estáveis, através da etnometodologia vai posicionar-se de outro modo: a relação entre ator e situação não se deve a conteúdos culturais nem a regras, mas será produzida por processos de interpretação. Com este pensamento, diz ele, chegamos a um novo paradigma sociológico. A etnometodologia nos permite passar de um paradigma normativo para um paradigma interpretativo.

Garfinkel define a marca de seus estudos, por circunstâncias práticas, dada esta relevância, adota para suas investigações o exercício empírico de valorizar desde as atividades banais da vida cotidiana até os acontecimentos extraordinários. Não existe para ele diferença categorial, ou pesos e medidas, pois a análise é feita a partir do método usado pelos atores

para definir e organizar suas ações, porque esta ou aquela situação ocorrem assim e não de outra maneira.

Portanto, busca-se a compreensão dos métodos de todas as práticas sociais, assim como do próprio método utilizado pelo pesquisador.

Neste ponto, explica Coulon, Garfinkel afasta-se das idéias de Dürkheim sobre os fatos sociais, não os considera realidade objetiva, mas como construções práticas do próprio indivíduo. O fato social deixa de ser um objeto estável para ser produto da atividade contínua dos homens quando estes se colocam em ações. Por isso, a importância de analisar as atividades de todos os dias como se fossem métodos que os membros da sociedade utilizam para tornar essas atividades racionais a qualquer objetivo prático.

Seu primeiro trabalho se efetua observando a maneira pela qual, em um júri, os jurados formavam juízos de valor. Para isto, faz a seguinte indagação: como podemos ser participantes de um júri, resolver sobre o verdadeiro e o falso e decidir sobre o que os outros falam, dizendo da pessoa a ser julgada, se culpada ou não? Esta foi a interrogação que serviu de alicerce a Garfinkel, utilizando a etnometodologia. Percebe que os jurados, embora afirmem realizar suas interpretações de forma científica e neguem usar o senso comum, não o fazem, nem cientificamente, nem tão no senso comum.

Parte então do pressuposto, para sua investigação, de que etno não significa fazer parte de um grupo. Só se é membro de um grupo quando dominamos a linguagem comum daquele grupo.

Estas reflexões encontram eco diante dos registros e relatos de resultados obtidos com a utilização da pesquisa etnometodológica ou mesmo de procedimentos etnográficos, utilizados para desvendar o cotidiano escolar ou mesmo outros momentos e episódios do dia-a-dia da prática social.

Podemos dizer então, que etnometodologia é o estudo científico de formas de fazer comuns que os indivíduos comuns utilizam, para bem fazer suas ações cotidianas. O problema é descobrir como os atores fazem suas coisas comuns, trazer à luz do dia o modo como os atores sociais fabricam o seu social.

Assim, ao final da análise dos resultados da pesquisa quantitativa, apresentamos as percepções do pesquisador com base na etnometodologia.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram contatados com sucesso 65 funcionários e a partir de então deu-se início à medição através do questionário. Por ser uma agência de médio porte, foi possível contatar pessoalmente os funcionários e entregar pessoalmente tanto a Carta de Apresentação como o Formulário. Com a facilidade de um ambiente cordial foi possível solicitar que os funcionários preenchessem o Formulário na presença do Pesquisador, uma vez que este se disponibilizava a esclarecer todas as dúvidas.

Diante deste clima não houve dificuldade em identificar a percepção dos funcionários, sendo que a pesquisa alcançou 100% dos funcionários. Antes de iniciar a descrição dos resultados cabe registrar que o canal que apresentou a maior dificuldade para mensuração foi a Intranet em razão de não existir um sistema de verificação das consultas que são realizadas em seus diversos cadernos de informação. A medição do SisBB foi mais acessível, uma vez que o canal permite a verificação diária do quantitativo de matérias que são veiculadas e dos acessos. A partir deste momento passa-se a descrever os resultados da pesquisa.

Tabela 01 – Os canais de comunicação SisBB e Intranet estão acessíveis a todos os funcionários

Níveis	Sim	Não
GERENTE	100%	0%
GERÊNCIA MÉDIA	71%	29%
CAIEX	68%	32%
POSTO EFETIVO	69%	31%
TOTAIS	77%	23%

Fonte: Pesquisa atual.

Dos 65 funcionários que preencheram o Formulário, 77% em todos os níveis, consideram que os canais são plenamente acessíveis à todos os colaboradores, em oposição aos 23% que afirmam que os canais não estão acessíveis a todos os funcionários.

Segundo Fadul (2006) técnicos e estudiosos apostam nos canais virtuais como modelo de comunicação organizacional e recomendam que os obstáculos que impedem que a informação chegue a todos – exclusão digital, tendem a desmoronar em breve, e a comunicação interna terá que seguir um planejamento estratégico, bem definido, com redação simplificada e atraente para seus públicos, buscando a interatividade em função das metas organizacionais.

Tabela 02 – A agência tem caixa postal cadastrada na Intranet

Níveis	Sim	Não
GERENTE	100%	0%
GERÊNCIA MÉDIA	100%	0%
CAIEX	51%	49%
POSTO EFETIVO	72%	28%
TOTAIS	80,75%	19,25%

Fonte: Pesquisa atual.

Com relação a caixa postal cadastrada na empresa somente a Gerência e Gerência Média foram unânimes em afirmar que a agência possui caixa postal registrada. Desta forma 80,75 dos funcionários têm conhecimento sobre o cadastramento, em oposição aos 19,25% que afirmam a inexistência de cadastramento de caixa postal na Intranet. A surpresa fica por conta do desconhecimento, uma vez que o sistema está em funcionamento desde 2000.

Tabela 03 – O(a) Sr.(a) tem e-mail cadastrado na Intranet

Níveis	Sim	Não
GERENTE	100%	0%
GERÊNCIA MÉDIA	100%	0%
CAIEX	5%	95%
POSTO EFETIVO	4%	96%
TOTAIS	52,25%	47,75%

Fonte: Pesquisa atual.

Quando a pesquisa visou identificar a quantidade de funcionários que possuem email cadastrado, observou-se que 52,25% dos funcionários têm e-mail em oposição aos 47,75% que não possuem o instrumento de comunicação. Cabe destacar que os cargos que mais possuem e-mail são a Gerência e Gerência Média, cada um com 100%, contrastando com CAIEX (5%) e P.E. (4%), o que é natural pois o sistema só permite cadastramento para comissionados, embora 95% dos caixas, mesmo estando inseridos na possibilidades, responderam negativamente.

Tabela 04 – Qual dos canais o(a) Sr.(a) acessa diariamente

Níveis	SisBB	Intranet
GERENTE	75%	25%
GERÊNCIA MÉDIA	89%	26%
CAIEX	57%	8%
POSTO EFETIVO	59%	9%
TOTAIS	70%	30%

Fonte: Pesquisa atual.

Com relação à frequência do acesso, 70% dos funcionários afirma acessar o SisBB diariamente, com maior percentual para a Gerência (75%) e Gerência Média (89%). Com relação à Intranet 30% afirmam acessar diariamente, sendo que o que puxou um índice tão baixo de acesso ao canal foram as respostas dos Caixas (8%) e P.E. (9%) não acessam Caixas (34%) e P.E. (32%).

Tabela 05 – Qual dos canais têm as mensagens mais claras e bem redigidas

Níveis	SisBB	Intranet
GERENTE	61%	39%
GERÊNCIA MÉDIA	76%	24%
CAIEX	65%	35%
POSTO EFETIVO	61%	39%
TOTAIS	65,75%	34,25%

Fonte: Pesquisa atual.

Entendendo a importância da clareza e boa redação das mensagens a pesquisa buscou identificar a percepção dos usuários quanto à estes aspectos e pode observar que quando se trata de SisBB 65,75% dos funcionários consideram este canal superior à Intranet, que obteve 34,25 da aprovação dos funcionários. Este é um dado que merece atenção da gestão do Sistema de Informação do BB uma vez que os índices estão abaixo do esperado, em especial quando se trata de canais que visam facilitar e/ou aprimorar os conhecimentos dos funcionários sobre os produtos/serviços disponibilizados pelo banco aos seus clientes. Talvez seja o momento dos conteúdos serem revisitados e mensurados para detectar déficits, pois a pesquisa observou que existe dificuldade de entendimento das mensagens.

Berlo (2002) chama a atenção para a linguagem contida na mensagem, pois destaca a importância da facilitação da compreensão, uma vez que o indivíduo é singular e tem uma percepção individualizada sobre determinada coisa. Portanto, para uma comunicação eficaz e

eficiente há que se procurar uma linguagem adequada. O autor recomenda que se utilizem termos claros, precisos, frases curtas, de maneira a evitar as barreiras à comunicação.

Tabela 06 – Qual dos canais tem a velocidade mais satisfatória?

Níveis	SisBB	Intranet
GERENTE	45%	6%
GERÊNCIA MÉDIA	61%	5%
CAIEX	35%	0%
POSTO EFETIVO	35%	4%
TOTAIS	39%	3,75%

Fonte: Pesquisa atual.

Velocidade de informações no mercado globalizado deixou de ser diferencial para se tornar item obrigatório. E por isso a pesquisa buscou a percepção dos funcionários. Foi possível perceber que todos os níveis de cargos se encontram insatisfeitos com relação à velocidade das informações da Intranet, apresentando percentuais bastante baixos de satisfação: 3,75%, em oposição aos 96,25% de funcionários insatisfeitos. A percepção sofre alteração quando se trata de SisBB, aumentando o grau de satisfação para 39% dos funcionários. Embora o SisBB tenha aumentado o grau de satisfação, ainda é considerado baixo dada a importância dos dois canais.

Tabela 07 – O(a) Sr.(a) recebe mensagens via Intranet com regularidade?

Níveis	Sim	Não
GERENTE	75%	25%
GERÊNCIA MÉDIA	77%	23%
CAIEX	0%	100%
POSTO EFETIVO	0%	100%
TOTAIS	38%	62%

Fonte: Pesquisa atual.

Quando solicitados a informar se recebem mensagens com regularidade 38% dos funcionários afirmam receber com regularidade mensagens via Intranet em oposição aos 62% dos funcionários que não recebem com regularidade. Esta questão evidencia a restrição do sistema à todos os funcionários terem direito ao e-mail pessoal na Intranet, pois somente os postos de Gerência e Gerência Média têm acesso ao instrumento de comunicação (e-mail).

Mesmo respeitando as limitações hierárquicas dentro de um organismo empresarial, Cardoso (2006) é muito cauteloso ao tratar de sistemas de comunicação que, ao invés de

quebrar barreiras, sendo democráticos em sua essência, fortalecem a discriminação ao restringir a poucos trabalhadores o “compartilhar as idéias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional.”, pois aí sim sobrevive o caráter democrático da educação pela informação. O autor destaca o sentido etimológico da palavra informar, ou seja, *dar uma forma*, o que corresponde a mudar comportamento do receptor em função de um planejamento.

Tabela 08 – Todos têm acesso à caixa postal da agência na Intranet

Níveis	Sim	Não
GERENTE	0%	100%
GERÊNCIA MÉDIA	0%	100%
CAIEX	0%	100%
POSTO EFETIVO	0%	100%
TOTAIS	0%	100%

Fonte: Pesquisa atual.

Mais uma vez evidencia-se a restrição ao acesso à todos os funcionários, pois todas as caixas postais são protegidas por senhas. Como somente os postos comissionados possuem conta, entende-se a unanimidade nas respostas. Para acessar o funcionário necessita da senha que o BB reservou no cadastramento.

Tabela 09 – Qual das navegações é mais acessível

Níveis	Sim	Não	Ambas
GERENTE	0%	0%	100%
GERÊNCIA MÉDIA	0%	0%	100%
CAIEX	73%	21%	6%
POSTO EFETIVO	0%	0%	0%
TOTAIS	18,25%	5,25%	51%

Fonte: Pesquisa atual.

Tanto Gerência quanto Gerência Média apresentam unanimidade (100%) em ambos os canais com relação a ser acessível. Dos Caixas 73% consideram o SisBB mais acessível, 21% a Intranet e 6% concebem que ambos os canais são acessíveis.

Tabela 10 – Os instruções normativas (IN) são mais acessíveis na Intranet ou no SisBB

Níveis	SisBB	Intranet
GERENTE	64%	48%
GERÊNCIA MÉDIA	58%	42%
CAIEX	70%	30%
POSTO EFETIVO	52%	48%
TOTAIS	61%	39%

Fonte: Pesquisa atual.

Ao serem questionados sobre a maior acessibilidade dos Instruções normativas (IN) no SisBB, os funcionários apresentam um percentual médio de 61%, sendo que o maior índice de aprovação vem dos Caixas (70%). Quando se fala em Intranet, o percentual médio ficou em torno dos 39 % de aprovação para o canal, tendo no Gerente seu maior índice (48%) e nos CAIEX o seu menor índice (30%). O resultado permite perceber que o maior índice da Intranet não alcança o menor índice do SisBB, o que deixa pressupor que os funcionários estão mais satisfeitos – pelo menos em relação aos normativos (LIC) – com o SisBB.

O sucesso ou fracasso na comunicação transparece quando o receptor não encontra nas mensagens o conteúdo esperado. Como os funcionários afirmam que buscam ambos os canais, embora elejam com um percentual de 61% o SisBB que, mesmo superior à Intranet é significativo, parece que o momento é de revisão do canal preterido, pois como o objetivo da comunicação interna é influenciar os funcionários e torná-los colaboradores determinantes, Berlo (2002) destaca que o propósito da comunicação ultrapassa o ato de comunicar, pois se completa quando a fonte receptora fornece a resposta esperada, a resposta positiva, a manutenção ou alteração de comportamento.

Tabela 11 – Qual o canal mais utilizado para consulta a normativos e informações?

Níveis	SisBB	Intranet
GERENTE	98%	2%
GERÊNCIA MÉDIA	97%	3%
CAIEX	83%	17%
POSTO EFETIVO	81%	19%
TOTAIS	89,75%	10,25%

Fonte: Pesquisa atual.

Ao pedir aos funcionários que, comparando-os, elessem o canal que mais consultam em busca de normativos e informações, o SisBB alcançou um percentual médio de 89,75% tendo na Gerência (98%) e Gerência Média (97%) os cargos que mais aprovam o SisBB. Ao

se falar em Intranet na busca por informações e normativos 10,25% dos funcionários preferem este canal, sendo que o maior índice se deu em razão dos e P.E. (19%) e CAIEX (17%). É clara a preferência pelo SisBB.

Segundo Fadul (2006) a Intranet traz uma série de benefícios à organização, embora saliente que seu gerenciamento é uma das questões mais complexas, uma vez que requer profissionais habilitados tanto na atividade que a empresa exerce quanto em relação à tecnologia. Caberá ao profissional, decifrando a nova tecnologia, aproveitar o máximo das suas potencialidade que, como já dito, parecem ser infinitas, e para isso a empresa precisa, mais do que nunca, de um time de profissionais habilitados em comunicação que entendam esta nova mídia. Um time forte e capaz ligado às oportunidades que essas novas tecnologias podem trazer às organizações. O autor recomenda que o planejamento estratégico seja idealizado e realizado pelo profissional de comunicação e a condução tática pelo profissional de informática, com os dois departamentos – de comunicação e de informática, trabalhando unidos com uma única finalidade: a melhoria e o aproveitamento das novas tecnologias.

Tabela 12 – O(a) Sr.(a) tem acesso à caixa postal na agência via SisBB

Níveis	Sim	Não
GERENTE	100%	0%
GERÊNCIA MÉDIA	100%	0%
CAIEX	84%	16%
POSTO EFETIVO	71%	29%
TOTAIS	88,75%	11,25%

Fonte: Pesquisa atual.

Quando se questionou sobre o acesso de todos à Intranet houve a unanimidade em respostas negativas, e como foi dito, isso se dá em razão de que somente os cargos comissionados têm acesso ao sistema. Quando se buscou a mesma percepção sobre o SisBB obteve-se um percentual médio de 88,75% em confronto com os 11,25% (puxados pela totalidade dos cargos de Gerente e Gerente Médio, uma vez que todos têm acesso à caixa postal). O resultado permite afirmar que o SisBB é o canal de comunicação mais democrático do Banco do Brasil.

Tabela 13 – Quantidade de mensagens veiculadas diariamente no SisBB é:

Níveis	Muita mensagem	Poucas mensagens	excessiva
GERENTE	57%	15%	28%
GERÊNCIA MÉDIA	75%	6%	19%
CAIEX	74%	5%	21%
POSTO EFETIVO	75%	3%	22%
TOTAIS	70,25%	7,25%	22,5%

Fonte: Pesquisa atual.

A pesquisa buscou saber a percepção dos funcionários quanto à quantidade de informações que são disseminadas pelos canais, solicitando que eles avaliassem em cima de afirmativas do tipo ‘muita mensagem’, ‘poucas mensagens’ e ‘excessiva’, e obteve como resposta um percentual médio de 70,25% dos funcionários considerando que o sistema fornece muitas mensagens, 7,25% afirmando que recebem poucas mensagens e 22,5% dos funcionários afirmando que consideram a quantidade de mensagens excessiva.

A falha na questão se dá em função de não buscar dados que demonstrem que esta quantidade é necessária, insuficiente ou excessiva para o aperfeiçoamento do profissional quando se fala em resolutividade. A tranquilidade fica por conta de Drucker (2002, p. 138) que afirma: “mais e melhores informações não resolvem os problemas de comunicações e não corrigem falhas nas comunicações. Ao contrário, quanto mais informações provavelmente maior será a defasagem nas comunicações.”

Uma das preocupações de Fadul (2006) é a Síndrome da Fadiga de Informações, ou seja, o excesso de informações que pode estourar a capacidade humana de assimilar os conteúdos pois, por mais que os instrumentos de comunicação se desenvolvam a capacidade de captação humana do ponto de vista físico, mental e psicológico, não acompanha esse processo acelerado.

Segundo Graeml (2006) a velocidade da produção de mensagem está ligada, diretamente, à quantidade de informações que se deseja repassar, cabendo ao responsável pela alimentação das informações ocupar-se com aspectos relacionados à precisão e à qualidade da mensagem e do poder de saturação que esta pode promover, dificultando o entendimento das informações. Nesse sentido o autor reclama atenção sobre estes dois fatores, pois entende que ambos podem exercer efeitos negativos sobre a produtividade e a eficácia do canal, comprometendo a finalidade da mensagem.

Tabela 14 – Qual o canal mais completo de comunicação para as agências

Níveis	SisBB	Intranet
GERENTE	90%	10%
GERÊNCIA MÉDIA	93%	7%
CAIEX	97%	3%
POSTO EFETIVO	93%	7%
TOTAIS	93,25%	6,75%

Fonte: Pesquisa atual.

Quando convidados a mensurar qual o canal mais completo os funcionários apresentaram um percentual médio de 93,25% elegendo o SisBB por sua maior abrangência (na questão 12 o SisBB já tinha sido apontado como o canal mais democrático, com uma média percentual de 88,75). Apenas 6,75% dos funcionários optaram pela Intranet. Cabe destacar que esta preferência não contempla a diferença tecnológica entre os canais.

Para Graeml (2006), sem dúvida a Internet e seus recursos, como é o caso do SisBB e da Intranet, é um dos mecanismos organizacionais mais importantes e que alavanca o aumento da produtividade nas empresas, e esta interação em tempo real permite ao capital humano da empresa não só comunicar-se, mas aumentar a experiência dos trabalhadores para ampliar o conjunto formal de conhecimentos da empresa, como também inserir conhecimentos gerados no mundo externo que podem ser incorporados nos hábitos tácitos dos trabalhadores, capacitando-os a usá-los por si próprios e a melhorar o padrão dos procedimentos.

Tabela 15 – Qual dos canais trazem informações fundamentais para sua atividade diária

Níveis	SisBB	Intranet	Ambos
GERENTE	91%	6%	3%
GERÊNCIA MÉDIA	95%	3%	2%
CAIEX	94%	5%	1%
POSTO EFETIVO	98%	2%	0%
TOTAIS	94,5%	4%	1,5%

Fonte: Pesquisa atual.

Ao se buscar qual o canal que os funcionários consideram mais importantes para a resolutividade de suas atividades diárias, o SisBB surge apresentando um percentual médio de 94,5%, em comparação aos 4% que elegem a Intranet, ou os 1,5 afirmando que ambos os canais são fundamentais para a otimização das atividades diárias. Este resultado não surpreende, quando comparado aos resultados que elegeram o SisBB como o canal mais democrático (Questão 12, por apresentar maior número de acessos, 88,75 do SisBB em

confronto com os 11,25 da Intranet) e na questão 14, na qual 93,25% dos funcionários consideraram o SisBB o canal mais completo.

Como o percentual é baixo e muito similar quando se solicitou quantificar a importância das informações transmitidas pela Intranet para a resolutividade do funcionário, cabe destacar que é essencial identificar se os bloqueios com relação aos canais se dão em razão de motivos por parte da emissão de informações, que não está clara e objetiva, ou se a dificuldade se encontra no receptor que, por diversos motivos, pode estar tendo a sua capacidade de decodificação comprometida.

Stoner e Freeman (1999) registram que o indivíduo, por sua natureza, é singular, e tem necessidades e exigências especialíssimas. Por isso destacam que embora uma empresa possa disponibilizar mais de um canal de comunicação, é natural que o funcionário, dentro da sua singularidade, opte por um ou alguns deles, movido ou pelo hábito ou por preferências pessoais. Os autores destacam, também, que a escolha do canal é fator importantíssimo para evitar ruídos na comunicação, uma vez que foi o receptor quem determinou que aquele canal lhe contempla mais as necessidades, pois os significados contidos ali correspondem à idéia que o receptor tem de transmissão de informação.

Segundo Graeml (2006) a Intranet conecta os funcionários em todas as filiais/agências de uma empresa, se transformando num canal de comunicação que possibilita a resolução dos problemas comuns de gestão e visão de mercado, tornando-os melhores parceiros, além de transformar-se em um sistema de treinamento disponível o todo o tempo e de imediato, em texto, voz e imagem, fazendo acontecer uma teia de relacionamentos que, inevitavelmente, vai conduzir à novas oportunidades de negócio. Desta forma, afirma o autor, os benefícios tangíveis são a diminuição dos custos e o aumento de receita através da criação de um ambiente de gestão eficaz.

4.1 Percepções do pesquisador com base na etnometodologia

Convivendo como funcionário do banco com as dificuldades e nos contatos diretos com todas as áreas da agência pesquisada, foi possível perceber que a interligação dos canais SisBB e Intranet dependem, diretamente, de linhas de comunicação, de antenas de recepção de sinais para transmissão de dados e por isso está sujeita a dificuldades técnicas que levam a alguns momentos de inoperância ou redução da qualidade da velocidade de acesso, em especial quando se fala em Intranet.

Dentro da proposta deste trabalho, o qual partiu da hipótese de que os funcionários entendem que as informações que circulam nos sistemas são indispensáveis e úteis para a melhor produtividade nas tarefas realizadas, visando maior resolutividade, é possível confirmar a hipótese inicial sobre a importância dos canais, embora se reconheça que o sistema ainda apresenta deficiências, como a dificuldade técnica que implica na complexidade de acesso e nos momentos de inoperância.

Entendendo que a comunicação interna é fundamental para todos os segmentos quando se fala em competitividade, este trabalho buscou analisar a percepção dos funcionários sobre a Intranet e o SisBB enquanto meios de comunicação interna disponibilizados pelo Banco do Brasil S&A, e foi possível perceber que através de meios eficazes a organização pode obter resultados positivos no menor espaço de tempo.

As novas tecnologias estão exigindo que as organizações repensem suas estratégias e política de comunicação, e canais como o SisBB e a Intranet surgem derrubando as paredes internas da organização baseadas em conhecimento, de maneira a criar e estimular uma estrutura interna que seja posta a serviço dos objetivos da empresa.

Entendo que seria interessante é criar e manter um canal constante de avaliação sobre a importância dos conteúdos no processo de comunicação para mensurar até que ponto ele influencia na resolutividade do funcionário.

4.2 Analise Final

Com os resultados obtidos na pesquisa e entendendo o funcionário como um dos maiores ativos da organização, conclui-se que para ocorrer uma comunicação completa, perfeita e eficiente seria interessante que o BB abrisse aos seus funcionários um canal de participação maior, de maneira a permitir que os colaboradores influenciem na programação oferecida pela intranet.

Dentro do que foi estudado compreende-se que a superação das barreiras à comunicação organizacional exige que o responsável pelos canais de comunicação do BB – Intranet e SisBB, reavaliem cada sistema individualmente, dando ênfase na capacidade de compreensão de funcionários/individualizados, e reconheçam as dificuldades inerentes ao processo de comunicação para então buscar a solução para que as barreiras não voltem a ocorrer, contribuindo desta maneira para atingir a eficácia da real comunicação interna.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado globalizado, cenário de constante complexidade, implica um pensar diferenciado para enfrentar situações que permitam, à empresa, manter-se confortavelmente em seu segmento. Quando se fala em cenário de rápidas mudanças, é evidente que ferramentas tradicionais de planejamento empresarial, em especial às de longo prazo, perde eficiência, uma vez que se a mudança é constante, a ferramenta precisa ser extremamente flexível de maneira a acompanhar as mudanças.

Juntamente com a globalização, as empresas têm como desafio criar uma estratégia da comunicação que permita e facilite o gerenciamento das operações produtivas e comerciais, e a Internet surge como potencializadora de ações articuladas com públicos amplos e diversificadas, abrindo um leque de consumidores em escala mundial, no sentido de ajudar a empresa a competir num ambiente em constante mutação.

E nessa nova configuração macroeconômica a Internet como canal de comunicação empresarial, surge como clara alternativa de diálogo, somando públicos diversos, agregando valor aos trabalhadores em processos comunicacionais, em substituição aos canais de comunicação tradicionais, alguns até arcaicos, possibilitando à todas as empresas alçar à era da informação.

5.1 Alcance dos Objetivos

Objetivos Específicos

- a) Identificar e conceituar as TICs utilizadas no BB para sua comunicação empresarial interna;

Alcançamos esse objetivo quando através da pesquisa feita através de autores renomados que conceitua os sistemas de informação conformes os itens 2.3 deste trabalho.

- b) Analisar a importância dos canais (Intranet e o SISBB) para a comunicação interna do BB com seus colaboradores;

Alcançamos quando verificamos através de pesquisas de mercado e como a organização tem como fator preponderante para a sobrevivência a informação, verificamos através do questionário em anexo.

c) Analisar a percepção dos colaboradores quanto à importância da Intranet e do SISBB como meio de difusão de informação interna.

Após análise dos questionários conforme interpretação dos dados localizados podemos verificar a importância dos sistemas e verificamos uma predileção pelo SISBB.

d) Registrar as percepções do pesquisador referentes às práticas na utilização dos tics utilizando a etnometodologia; conforme metodologia aplicada.

Conforme visto no decurso de todo trabalho faço varias observações sobre os meus conhecimentos e refletir conforme os conceitos apresentados pelos autores.

e) Sugerir ajustes na utilização das TICs visando otimizar os resultados das agências do BB. Alcançado conforme tópico 5.2

No final deste trabalho faço varias sugestões de como otimizar os sistemas de informação como também a as melhorias que se pode alcançar.

Objetivo Geral

Analisar o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação em dois canais de comunicação interna – SisBB e Intranet – utilizados no Banco do Brasil S.A. sob a ótica dos seus colaboradores.

Alcançado após conclusão dos trabalhos, análises e interpretações dos questionários feitos pelos funcionários do Banco do Brasil.

5.2 Sugestões de Melhorias para os Sistemas Analisados

De maneira a contribuir para a melhora do sistema de informações, a partir da pesquisa com os funcionários e de nossa experiência prática registrada com a utilização da etnometodologia, foi possível levantar as seguintes sugestões de melhoria:

- Otimizar a forma estruturada das informações institucionais;
- Garantir o acesso à todos os funcionários;
- Facilitar o acesso à informações gerenciais, de maneira a garantir maior resolutividade e aproveitamento das oportunidades negociais e proporcionar efetivo apoio aos negócios;

- Assegurar a navegabilidade e usabilidade no sentido de tornar eficiente a troca de informações, estimulando ao funcionário exercer e expandir todo o seu potencial e buscar motivação para a sua realização profissional;

- Propor uma maior integração das ações entre as diretorias e as unidades administrativas;

- Determinar design moderno e prático para que as informações sejam atrativas aos usuários;

- Manter a distinção sem maior ostentação dos conteúdos corporativos restritos aos usuários de diretorias e unidades administrativas;

- Buscar aperfeiçoar e padronizar a linguagem de modo a alcançar todos os níveis hierárquicos nas publicações e mensagens;

A pesquisa ainda permitiu entender que quando se fala em *feedback*, mesmo que não seja oficial este trabalho teve a oportunidade de realizar um e observaram-se aspectos críticos que merecem uma revisão, pois o desempenho dos canais não estão capitalizando positivamente todos os benefícios que a empresa se propôs. Mesmo que as diferenças, os déficits tenham sido pequenos, implementar, implantar e gerenciar um sistema de informação não é tarefa barata nem fácil – apresenta custos e precisa ser efetuada por profissional capacitado. Por isso, entende-se que valores de aproveitamento abaixo dos 90% são significativos, merecendo uma revisão, seja do canal, seja do conteúdo, ou mesmo da gestão.

O *feedback* informal não apresentou a satisfação esperada com relação á importância dos canais – Intranet e SisBB. Questões como a clareza na linguagem também merecem destaque uma vez que o grau de satisfação não foi pleno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Cláudio. **A história da comunicação empresarial no Brasil**. (2005).Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0095.htm>. Acesso em: 15 jun. 2011

BACCEGA, Maria Aparecida. (Org.) **Gestão de processos comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

BANCO DO BRASIL. **Quem somos**. (2011). Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/home2,102,102,1,0,1,6.bb>. Acesso em: 16 jun. 2011.

BATISTA, A. **Tempo, Comunicação e Liberdade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. (Trad. Jorge Arnaldo Fontes). 9 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

BISPO, Marcelo de Souza. **O processo de aprendizagem coletiva e o uso da tecnologia em agências de viagens: contribuições dos estudos baseados em prática e da etnometodologia**. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOGHI, C.; SHITSUKA, R. **Sistemas de informação: um enfoque dinâmico**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2002.

BORGES, Maria Alice Guimarães. A compreensão da sociedade da informação. **Ci. Inf., Sept./Dec. 2000**, vol.29, no.3, p.25-32.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial, a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. São Paulo: Best Seller, 2002.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública**, v.40 n.6. Rio de Janeiro nov./dez. 2006.

CESCA, Cleuza G.G. **Comunicação dirigida escrita na empresa – teoria e prática**. São Paulo: Summus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHURCHMAN, C.W. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1972.

CUNEO, Carl. **Globalized and Localized Digital Divides Along the Information Highway: A Fragile Synthesis Across Bridges, Ramps, Cloverleaves, and Ladders**. Ontario: Paper presented on The 33rd Annual Sorokin Lecture, 2002. Disponível em www.humanities.mcmaster.ca/~global/wp/Cuneo022.PDF. Acesso em 02/nov/2012.

DORNELLES, Marilene Bock. **O desafio de comunicar o que se quer falar...** (2006). Disponível em: http://www.ufrgs.br/tramse/med/textos/2004_08_12_tex.htm. Acesso em 15 jun. 2011

DRUCKER, Peter. **O Melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, Peter. Com um pé atrás. **REVISTA EXAME**. São Paulo, n. 727, p. 120-128, novembro, 2000.

FADUL, Anamaria (Org.) **Novas tecnologias de comunicação**: impactos políticos, culturais e sócio-econômicos. São Paulo: Summus, 2006.

GARFINKEL, Harold. **Estúdios em Etnometologia**. Anthropos Editorial, Espanha, 2006.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

HOHLFELDT, Antonio.; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. (Org.). **Teoria da Comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MCGARRY, K. O. **contexto dinâmico da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2001.

MONTEIRO, Nabor. A.; FALSARELLA, Orandi Mina. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n.2, p. 81-97, maio/ago. 2007.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais**: estratégicas, táticas e operacionais. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Alínea, 2003.

PITASSI, Cláudio; LEITÃO, Sergio Proença. **Tecnologia de informação e mudança: uma abordagem crítica**. São Paulo: RAE, volume 42, nº 2, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROSENFELD, L. ; MORVILLE, P. **Information Architecture for the Word Wide Web**. 3ed. Sebastopol: O'Reilly, 2006.

ROSINI, Alessandro Marco.; PALMISANO, Angelo. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do conhecimento**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

STACHESKI, Denise. **Mudança na Comunicação Empresarial através da Internet e Intranet**. (2004). Disponível em: <http://www.sinpropr.org.br/Clipping/2004/329.htm>. Acesso em: 17 jun. 2011.

STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson, 2004.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANA, Francisco. **Comunicação Empresarial de A a Z**. Temas úteis para o cotidiano e o planejamento estratégico. São Paulo: CLA, 2004.

ANEXOS

Anexo 1 – Carta de Apresentação

Aceito participar voluntariamente da pesquisa “A utilização dos canais de comunicação SisBB e Intranet como forma de interação interna e meio de comunicação para a melhoria do desempenho das atividades dos funcionários”. Os objetivos da pesquisa são medir a frequência dos usuários da Intranet e SisBB e o grau de satisfação com relação à clareza e redação das mensagens.

De acordo com os esclarecimentos prestados pelo pesquisador, tenho a liberdade para interromper a minha participação na pesquisa a qualquer momento, sem punição alguma e sem prejuízo a minha pessoa. Estou ciente que estudo não envolve nenhum gasto, desconforto ou alteração em minha rotina.

Além disso, estou ciente da garantia de sigilo que assegure a privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos e a garantia de esclarecimentos antes e durante o curso da pesquisa. Foi-me garantido que somente o Pesquisador terá acesso às informações e outras pessoas somente terão acesso aos resultados destas informações.

Estou a par que o pesquisador, cujo endereço e telefone se encontram abaixo, está à disposição para sanar qualquer tipo de dúvida e fornecer mais informações sobre o estudo, caso seja meu interesse.

Endereço comercial do pesquisador: AV. Epitácio Pessoa 1580 – Expedicionários – PB
Telefone do pesquisador: (83)-8852-5733

(assinatura do participante)

(assinatura do pesquisador)

João Pessoa , junho de 2011.

Anexo 2 – Questionário

Prezado colega:

Solicita-se que responda de acordo com a sua própria percepção adquirida na observação do dia a dia de seu trabalho dentro desta agência do Banco do Brasil.

1. Os canais de comunicação SisBB e Intranet estão acessíveis a todos os funcionários?

Sim Não

2. A agência tem caixa postal cadastrada na Intranet?

Sim Não

3. O(a) Sr.(a) tem e-mail cadastrado na Intranet?

Sim Não

4. Qual dos canais o(a) Sr.(a) acessa diariamente?

SisBB Intranet

5. Qual dos canais tem as mensagens mais claras e bem redigidas?

SisBB Intranet

6. Qual dos canais tem a velocidade mais satisfatória?

SisBB Intranet

7. O(a) Sr.(a) recebe mensagens via Intranet com regularidade?

Sim Não

8. Todos têm acesso à caixa postal da agência na Intranet?

Sim Não

9. Qual das navegações é mais acessível?

SisBB Intranet Ambas

10. Os normativos (LIC) são mais acessíveis na Intranet ou no SisBB?

SisBB Intranet

11. Qual o canal mais utilizado para consulta a normativos e informações?

SisBB Intranet

12. Todos têm acesso à caixa postal na agência via SisBB?

Sim Não

13. A quantidade de mensagens veiculadas diariamente no SisBB é:

Muita mensagem Poucas mensagens Excessiva Indiferente

14. Qual o canal mais completo de comunicação para as agências?

SisBB Intranet

15. Qual dos canais trazem informações fundamentais para sua atividade diária?

SisBB Intranet Ambos

João Pessoa , junho de 2011.