

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLOS EDUARDO CARVALHO

PROJETO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA PARA O CENOP OPERAÇÕES
CURITIBA - BANCO DO BRASIL S.A.

CURITIBA

2014

CARLOS EDUARDO CARVALHO

PROJETO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA PARA O CENOP OPERAÇÕES
CURITIBA - BANCO DO BRASIL S.A.

Projeto técnico apresentado como requisito parcial à obtenção de grau de Especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, no MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Jane Mendes Ferreira

CURITIBA

2014

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de desenvolver um projeto de comunicação integrada para o Cenop Operações Curitiba, um dos centros de suporte operacional do Banco do Brasil S.A. Como base teórica, foram examinados conceitos de comunicação e de seus canais. Para diagnóstico da situação do processo comunicativo, foi utilizado o resultado de uma pesquisa de percepção do processo comunicativo realizada pelo próprio centro, além da observação direta do pesquisador dentro da organização como membro participante do processo comunicativo. A partir da situação problema, foram propostas cinco ações que visam tornar a comunicação uma aliada no alcance dos objetivos estratégicos do Cenop Curitiba. Além de propor as ações, foi estabelecido um plano de implantação em quatro etapas e foram analisados os recursos necessários para a implantação. Como forma de avaliar a execução do projeto, foram definidos os resultados esperados, os riscos e as medidas preventivas. Como resultado, espera-se que o projeto colabore para que a comunicação se torne elemento estratégico e crie vantagem competitiva para o centro e para toda a organização.

Palavras-Chave: Comunicação. Comunicação organizacional. Comunicação integrada.

ABSTRACT

The purpose of this research is to develop an integrated marketing communications project to Cenop Operações Curitiba, one of Banco do Brasil's operational support centers. As theoretical basis, concepts of communication and its channels were examined. In order to diagnose the issues related to the communication process, the results of a research conducted by the center were studied. Besides that, the researcher acted as an active participant of the process, as member of the organization. Based on the perceived issues, five actions were proposed to make communication become a partner in achieving the center strategic goals. Also, a four step implanting plan was established and the necessary resources were analysed. As a way of assessing the project execution, the expected results, the risks and preventive measures were defined. As a result, the project expects to help communication to become a strategic element and to create competitive advantage to the center and to the entire organization.

Key-Words: Communication. Organizational Communication. Integrated marketing communications.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO	6
1.2 OBJETIVO GERAL	7
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	7
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	10
3 METODOLOGIA	16
4 A ORGANIZAÇÃO	18
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	18
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	19
5 PROPOSTA	25
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	25
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	28
5.3 RECURSOS	28
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	29
5.5 RISCOS E PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	29
6 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

Esta introdução está dividida em três partes. Na primeira, o tema é apresentado e contextualizado. Em seguida, o objetivo geral do projeto é apresentado. Por fim, justifica-se o objetivo a partir da demonstração da importância da comunicação para as organizações.

1.1 APRESENTAÇÃO

Inerente às atividades humanas, a comunicação sempre fez parte das organizações. Com a transição para a sociedade da informação e do conhecimento, contudo, ela vem sendo cada vez mais considerada fator relevante para o sucesso das empresas. Há, no contexto atual, diversos dados, informações e conhecimentos em circulação através dos mais variados canais e tecnologias. Para que as organizações possam usar essa realidade a seu favor, é imprescindível desenvolver projetos capazes de tornar a comunicação uma verdadeira aliada à execução de suas estratégias. (ANGELONI, 2010; WERTHEIN, 2000)

Enfrentar essa complexidade da comunicação, entretanto, é um desafio. Lidar adequadamente com a quantidade de informações que circulam requer planejamento e organização. A tecnologia, ao mesmo tempo em que traz diversas possibilidades para a comunicação, pode acabar se tornando um problema caso as empresas não saibam selecionar e usar os meios disponíveis. Outro aspecto que pode ser explorado pela comunicação é o motivacional. Robbins (2005, p.252), por exemplo, afirma que “existem evidências que demonstram haver uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a comunicação eficaz”. Cardoso (2006, p.6) argumenta que a comunicação no contexto atual “assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais”.

A partir dessa crescente relevância da comunicação no âmbito das organizações e da percepção de que ainda há diversas lacunas a serem

preenchidas, este trabalho visa propor um projeto de comunicação integrada para o Centro de Operações do Banco do Brasil em Curitiba. O Cenop Curitiba é um centro de suporte às agências de atendimento aos clientes, principalmente no processamento de operações de crédito rural, modalidade em que o Banco do Brasil é líder de mercado no país. A documentação necessária à realização das operações de crédito é captada pelas agências e enviada ao Centro, que faz o processamento de toda a operação, do cadastro inicial de bens a serem usados em garantia à liberação dos recursos para o cliente. A natureza da atividade do Centro e do negócio bancário faz com que hajam diversas normas internas e procedimentos padrão a serem adotados pelos funcionários, o que ressalta a importância da comunicação como elemento necessariamente atuante no Centro, sobretudo por se tratar de um ambiente de trabalho compartilhado por mais de 700 funcionários.

A decisão pelo tema do trabalho tem sua origem na observação de falhas no processo comunicativo e no resultado de uma pesquisa qualitativa interna sobre a comunicação no Centro. De acordo com o resultado, a percepção dos funcionários, de forma geral, é de que a comunicação no Cenop Curitiba pode e precisa ser melhorada.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é propor ações de comunicação integrada para o Centro de Operações do Banco do Brasil S.A. (CenopOper. Curitiba).

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A importância que a comunicação tem no contexto atual e o surgimento constante de novas tecnologias tornam importantes a pesquisa e o desenvolvimento de projetos práticos, que podem ajudar as empresas a enfrentar as dificuldades de planejamento e gerenciamento do processo comunicativo. Propor um projeto de comunicação integrada para o Cenop Curitiba visa, portanto, amenizar essa

dificuldade e colaborar de forma criativa com a utilização da comunicação como ferramenta direta para o atingimento das metas do centro.

Percebe-se que, cada vez mais, as organizações têm tratado a comunicação como elemento estratégico. Antes usada principalmente como via de mão única na transmissão descendente de informações, a comunicação hoje é considerada parte essencial da estratégia das empresas, o que evidencia a necessidade de se pensar a comunicação de forma diferente.

No âmbito dessas novas lógicas, salientamos exatamente a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos com clientes, fornecedores e parceiros. Isso significa que as organizações precisam repensar, complementar e aprimorar seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para o agir e existir delas. (CARDOSO, 2006, p.3)

Marchiori (2008, p.164) ressalta a importância da comunicação como elemento estratégico e aponta a necessidade de pesquisa e inovação na área ao afirmar que “o que importa é não ficarmos restritos a categorias estabelecidas, e sim pensarmos estrategicamente a comunicação, valendo-nos da síntese, da pesquisa, do conhecimento, da intuição e da criatividade”.

Projetos que colaborem com o fortalecimento da comunicação como elemento estratégico podem guiar as empresas na busca por vantagem competitiva. Como elemento da estratégia empresarial, ou seja, colaborando com a criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, a comunicação, segundo Bueno (2009, p.375), tem “papel fundamental tanto na busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (*stakeholders*) quanto no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações”.

Outro aspecto relevante para as organizações e que pode ser beneficiado com o desenvolvimento de projetos na área de comunicação é a cultura organizacional. O estudo da relação entre cultura e comunicação organizacional oportuniza processos de mudança nas empresas. Um processo comunicativo planejado e efetivo constrói significado para as ações organizacionais e produz uma nova forma de ser, ver e viver a organização. (MARCHIORI, 2009)

Finalmente, o projeto pode beneficiar os profissionais de comunicação, que vivem em um contexto de rápidas transformações tecnológicas que demandam um novo posicionamento.

Um dos dilemas do comunicador contemporâneo é dar conta da compreensão de tal processo, de seu uso e de sua obsolescência, especialmente se posicionado em ambientes corporativos, nos quais temas como vantagens competitivas, agregação de valor, diferenciação e inovação passam pela forma e pelos meios de comunicação e relacionamento que trafegam no ciberespaço. (CORRÊA, 2009, p.318)

Depois de apresentado e contextualizado o tema, é necessário o levantamento dos conceitos e teorias que servirão de base para a proposta a ser desenvolvida.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Como assunto amplo e complexo, a comunicação possui várias definições. Faria e Suassuna (1982, citados por ANGELONI, 2010) definem a comunicação como “a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada”. Stefanelliafirma que a comunicação é

[...] o processo de compreender e compartilhar mensagens enviadas e recebidas, no qual as próprias mensagens e o modo como se dá seu intercâmbio exercem influência no comportamento das pessoas nele envolvidas, a curto, médio e longo prazo, no local onde ocorreu a comunicação ou mesmo à distância. (STEFANELLI, 1992, apud ANGELONI, 2010)

Percebe-se, através dos conceitos apresentados, que a comunicação não é apenas a transmissão das mensagens, mas também a sua compreensão. Ideias só são úteis se forem transmitidas pelo emissor e compreendidas pelo receptor. A comunicação perfeita, caso fosse possível, aconteceria quando uma ideia fosse transmitida e a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à percebida pelo emissor. (ROBBINS, 2005).

Independente das diferenças nas definições, os autores parecem concordar que a comunicação obedece a um processo básico. Há um propósito, expresso na forma de mensagem a ser transmitida, que vai passar de uma fonte, chamada de emissor, para um destino, chamado de receptor. A mensagem é codificada pelo emissor e transmitida através de um canal até o receptor, que decodifica a mensagem e a compreende. Nesse processo, podem existir barreiras à comunicação, que distorcem a mensagem e são convencionalmente chamadas de ruídos. São exemplos de ruídos que podem interferir no processo de comunicação o excesso de informações, diferenças culturais e problemas de percepção. O ciclo do processo comunicativo se encerra com o *feedback*, responsável pela verificação se a mensagem foi transmitida como pretendida inicialmente. (ROBBINS, 2005)

A comunicação organizacional segue o mesmo processo, sendo alterado apenas o conteúdo das informações transmitidas. Shermerhorn (1991, citado por ANGELONI, 2010) define comunicação organizacional como o “processo específico

pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização e entre a organização e seu ambiente”.

De acordo com esse conceito de comunicação organizacional, percebe-se que há duas categorias de comunicação dentro de uma organização: interna e externa. A comunicação interna integra os processos comunicativos que ocorrem dentro do sistema organizacional e dá suporte às decisões e agrupa estruturas, redes, objetivos, normas, políticas etc. Já a comunicação externa trata das informações enviadas e recebidas pela organização para o mercado, clientes, fornecedores, poderes públicos etc. (ANGELONI, 2010)

O fluxo da comunicação nas organizações pode ser no sentido vertical ou horizontal. Quando ocorre no sentido vertical, a comunicação pode ter direção descendente e ascendente. A direção descendente refere-se a transmissão de informações dos níveis mais altos hierarquicamente para os mais baixos. É usada por diretores e gerentes para atribuir tarefas, transmitir instruções, informar procedimentos e fornecer *feedback*. Na direção ascendente a comunicação parte dos níveis mais baixos da hierarquia. É usada para informar progresso em relação a metas, relatar problemas e, também, fornecer *feedback*. Sua importância é ressaltada pela possibilidade dos dirigentes perceberem qual é o sentimento dos subordinados em relação ao trabalho, aos colegas e à organização. Quando ocorre no sentido horizontal, a comunicação é chamada de lateral e acontece entre os membros de um mesmo nível hierárquico. É importante para economizar tempo e facilitar a coordenação. (ROBBINS, 2005)

Monteiro e Vieira (2008, p.199) salientam a importância da integração dos fluxos verticais e horizontais da comunicação ao descrever a figura do líder informal, normalmente um funcionário experiente, com características de liderança, que foi eleito informalmente pelos seus pares para ser um mediador entre os níveis hierárquicos: “o líder informal é um forte instrumento na transmissão das informações direção/empregados, e vice versa, pois ele capta a mensagem e a retransmite de forma que o conteúdo se torne mais acessível ao grupo ao qual se dirige”.

A comunicação nas organizações se dá através de redes, que podem ser formais ou informais. As redes formais são aquelas diretamente administradas pela organização e de acordo com suas regras. É a chamada comunicação oficial da organização e é importante mecanismo para o desenvolvimento das suas atividades

diárias. As redes informais, também conhecidas como redes de rumores, abrigam as manifestações espontâneas dos integrantes da organização. Elas surgem, segundo Robbins (2005, p.239), “como reação a situações importantes para as pessoas, quando há ambiguidade, e sob condições que despertam ansiedade”. Evidências apontam que cerca de 75 por cento das informações que circulam na rede de rumores são verdadeiras, sendo, portanto, parte importante do sistema de comunicação da empresa.

Para os executivos, a rede de rumores fornece um sentimento sobre o moral de sua organização, identifica os temas confusos que os funcionários consideram importantes e ajuda a canalizar a ansiedade dos funcionários. Funciona, portanto, como um mecanismo ao mesmo tempo de filtragem e de *feedback*, identificando os tópicos que os funcionários consideram relevantes. (ROBBINS, 2005)

São três os tipos de comunicação que circulam tanto nas redes formais quanto nas redes informais: comunicação oral, comunicação escrita e comunicação não-verbal. Palestras, debates, reuniões e a rede de rumores são exemplos de comunicação oral. Suas vantagens são a rapidez e a possibilidade de *feedback* imediato. (ROBBINS, 2005)

A principal desvantagem da comunicação oral surge nas organizações, ou sempre que uma mensagem tiver de ser transmitida para várias pessoas. Quanto maior o número de receptores, maior a probabilidade de distorções potenciais. Dentro de uma organização, onde as decisões e outros comunicados são transmitidos verbalmente ao longo da hierarquia, tanto no sentido descendente como ascendente, existem muitas chances de ocorrer distorções nas mensagens. (ROBBINS, 2005)

A comunicação escrita se dá através de e-mails, cartas, memorandos, jornais internos, informativos e em qualquer meio em que se use a linguagem escrita ou simbólica para comunicar. Sua principal vantagem é ser tangível e verificável. Emissor e receptor podem manter registros desse tipo de comunicação, o que facilita a consulta futura no caso de mensagens complexas ou muito longas. Suas desvantagens são o consumo de tempo para a mensagem ser redigida e a ausência de *feedback* imediato. (ROBBINS, 2005)

A comunicação não-verbal acontece através de gestos, expressões faciais, tom de voz etc. Ela confirma, complementa e contradiz o que dizemos, além de expressar sentimentos.

Muitos sinais de comunicação reforçam, substituem ou contrariam a fala; os gestos, a expressão facial, a postura, a ocupação do espaço, o toque. A comunicação não-verbal tem expressão própria da cultura, do ambiente social onde vigora, Ela transmite crenças, valores comuns a determinados povos ou mesmo a uma parcela da população. O que a comunicação não-verbal não domina é o mundo interior do destinatário, que interpreta, modifica, reinventa a mensagem (DORNELLES, 2004, apud ANGELONI, 2010)

A efetividade da comunicação organizacional depende diretamente da escolha do canal adequado à mensagem que se deseja transmitir. Mensagens rotineiras, que têm nível baixo de ambiguidade, podem ser comunicadas através de canais fracos em riqueza, principalmente os que usam a comunicação escrita, como memorandos, boletins formais, cartas e e-mails. Já as mensagens que fogem da rotina e são mais complicadas podem gerar erros de entendimento. Nesse caso, a comunicação deve acontecer através de canais mais ricos, que conseguem conduzir grande quantidade de informações. Um exemplo de canal rico é a conversa face a face, que oferece sinais múltiplos de informação (inclusive não-verbais) e possibilita *feedback* imediato no caso de não compreensão por parte do receptor. (ROBBINS, 2005)

A tecnologia tem possibilitado a abertura de um grande leque de opções quando há necessidade de escolha de um determinado canal de comunicação.

Nos últimos anos, assistiu-se ao fenômeno da evolução tecnológica de comunicação, característica herdada da globalização. O acompanhamento desse avanço tecnológico tornou-se algo indispensável às organizações, que, nos últimos anos, tiveram que reciclar as suas ferramentas de comunicação interna, junto aos seus colaboradores, e externa, junto aos clientes, substituindo ou, pelo menos, adequando os meios de comunicação tradicionais, como as circulares normativas, as revistas e os boletins, por instrumentos atuais, como o e-mail, e as redes sociais, por exemplo. (TASSIGNY, 2012)

Um dos canais que surgiram com a evolução tecnológica e que aparece como alternativa aos meios de comunicação tradicionais é o blog. Ainda pouco usado na comunicação interna das organizações, o blog pressupõe que um usuário comum, que não precisa ser necessariamente um profissional da comunicação, pode produzir conteúdo em uma página própria usando linguagem mais informal do que a tradicional e propiciando interação com os leitores. O blog pode ser usado nas

organizações como canal que pode preencher lacunas que os meios tradicionais de comunicação não são capazes.

Os blogs organizacionais não são um meio de ruptura com a estratégia de comunicação organizacional existente nas organizações, mas sim uma possibilidade de melhorar essa estratégia através do preenchimento das lacunas dos tradicionais meios de comunicação organizacional e dos meios digitais atualmente existentes nas organizações (GASPAR, 2005, apud TASSIGNY, 2012)

Uma das características do blog que tem sido utilizada pelas organizações em seus diversos meios de comunicação digital é a interação. Ao alterar a forma de circulação das informações e permitir efetivamente a participação do receptor no processo comunicativo, Pessoni e Portugal (2011, p.143) afirmam que “passa-se do modelo ‘um para todos’ ao ‘todos para todos’, que constitui uma forma descentralizada e universal de circulação de informações”. Considera-se, assim, que a participação direta dos funcionários na comunicação interna pode colaborar com o papel da comunicação como elemento estratégico. “A participação no processo organizacional, é um componente estratégico para a competitividade das organizações, não apenas uma consequência”, argumentam Pessoni e Portugal (2011, p.141).

Angeloni (2010, p.63) defende que “novos padrões de comunicação sejam desenvolvidos para que as organizações possam se adequar às condições da nova era”. E completa que “para que as organizações ajam com rapidez e competitividade, um sistema de comunicação integrado, que permita a rápida circulação da informação e do conhecimento para os diferentes públicos, é indispensável”. Evidencia-se, então, a importância da execução de ações de comunicação integrada, objetivo deste trabalho.

A comunicação integrada consiste do novo paradigma da comunicação nas organizações, consistindo em um esforço conjunto e articulado de estratégias, ações e produtos de comunicação institucional, interna e de marketing apoiada pela tecnologia, com vista a implantar e consolidar uma imagem única junto aos diversos públicos. (ANGELONI, 2010)

Kunsch(1997 citado por ANGELONI, 2010, p.63) completa o conceito e define de forma precisa o que se pretende obter com esse projeto.

A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global e coerente de comunicação com os diferentes públicos, por meio da utilização de uma linguagem comum que permita um comportamento homogêneo, além de se evitar a sobreposição de tarefas. Por meio da comunicação integrada, os diversos setores trabalham de forma conjunta, considerando os objetivos e estratégias da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um dos públicos envolvidos.

3 METODOLOGIA

A estratégia utilizada para o desenvolvimento do projeto foi a pesquisa-ação. Segundo Thiollent (1996, citado por CALBINO, 2010, p.428), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa

[...] concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Ou seja, o pesquisador participa da identificação do problema e da construção da solução dentro da organização investigada. A escolha dessa estratégia se deu pela possibilidade de definição de ações concretas de curto e médio prazo, já que o pesquisador participa da realidade em que está inserido. (CALBINO, 2010)

A abordagem escolhida foi a qualitativa. Quanto ao aspecto temporal, a pesquisa é de corte transversal: a coleta de dados se deu em um determinado período de tempo e obteve-se um recorte momentâneo do problema investigado. Foi escolhida a pesquisa de campo como forma de obter informações de um grupo significativo de pessoas a respeito do problema para depois projetar as conclusões para a totalidade do universo pesquisado. O grau de controle das variáveis foi não experimental.

A coleta de dados se deu através de consulta a documentos e observação. Quanto à consulta a documentos, foi analisado, principalmente, o relatório de uma pesquisa qualitativa realizada anteriormente, em que foi analisada a percepção dos funcionários quanto ao processo comunicativo no Cenop. O documento foi escolhido como base para a pesquisa por ser o retrato da comunicação atual no centro na visão dos funcionários. Na observação, foram levados em consideração aspectos relevantes à comunicação no Centro: canais em que se dá o processo comunicativo, tecnologias utilizadas para comunicar, linguagem e percepção dos funcionários quanto à comunicação. Foram armazenadas, também, notas de campo que foram utilizadas na análise da situação problema. A coleta dos dados se deu entre os

meses de Maio e Julho de 2014. A análise dos dados se deu através da confrontação das informações com as teorias sobre o tema.

4 A ORGANIZAÇÃO

O objetivo desta parte do trabalho é descrever a organização de forma breve e fazer um diagnóstico da situação problema objeto da pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

Fundado em 12 de Outubro de 1808, o Banco do Brasil teve originalmente a função de colaborar com o desenvolvimento de indústrias no Brasil, regulando a isenção de impostos para importação e para exportação de produtos. Funcionava, também, como uma espécie de Banco Central, emitindo moeda e controlando a venda de produtos. Com o saque dos recursos depositados no banco para o retorno de Dom João a Portugal, em 1833, encerrou-se a primeira fase do Banco do Brasil. Em 1851, Irineu Evangelista de Sousa, o futuro Barão de Mauá, criou uma instituição financeira também denominada Banco do Brasil. O novo banco passou por algumas fusões com outras instituições financeiras e acabou tendo seu nome alterado, mas manteve sua função original de banco do Governo. Em 1905, através de um decreto, a União Federal assumiu os controles acionário e administrativo, que são mantidos até hoje, e o Banco voltou a ter o seu nome atual. (BANCO DO BRASIL, 2014)

O Banco do Brasil funciona atualmente como instituição financeira estatal constituída na forma de sociedade anônima de economia mista. De acordo com informações do site www.bb.com.br, em Dezembro de 2013 a União Federal detinha 58,5% de suas ações. Dentre seus maiores acionistas, destaca-se a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ), maior fundo de pensão do país, que possuía 10,5% das ações do Banco. No mesmo período, 18,8% do capital da empresa pertencia a investidores estrangeiros. (BANCO DO BRASIL, 2014)

A missão do Banco do Brasil é "ser um banco competitivo e rentável, promovendo o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprindo sua função pública com eficiência". O caráter público mencionado em sua missão é observado através da execução de programas sociais e econômicos idealizados pelo Governo Federal. A competitividade e a rentabilidade são observadas, por exemplo, no

ranking dos 50 maiores bancos do Brasil em 2013, divulgado pelo Banco Central do Brasil, no site www4.bcb.gov.br. Na lista, o Banco do Brasil aparece na liderança entre os bancos em atividade no Brasil em ativos totais e depósitos totais. Seu lucro líquido é o maior entre os bancos públicos e o terceiro maior entre todos os bancos. (BANCO DO BRASIL, 2014; BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014)

Com mais de 120 mil funcionários, o Banco do Brasil é um dos maiores empregadores do país. Por ser empresa com participação estatal, todos os seus funcionários efetivos são contratados através de concurso público. A sede do banco fica em Brasília, onde estão localizadas a presidência, as vice-presidências e as diretorias da empresa. Conforme informações do Banco Central, em 2013 o Banco do Brasil possuía 5451 agências de atendimento ao público em funcionamento em todos os Estados do Brasil, o que representa a maior quantidade de pontos de atendimento entre os bancos em operação no país. Além das agências, há funcionários lotados em superintendências regionais, centrais de atendimento telefônico e centros de suporte administrativo, logístico e operacional, como o caso do setor objeto de análise deste trabalho. (BANCO DO BRASIL, 2014; BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014)

Além de atuar como banco e ter incorporado outros bancos, como o Banco do Estado de Santa Catarina, o Besc, o Banco do Brasil tem participação em empresas controladas e coligadas de diversos segmentos: seguros, previdência, consórcios, capitalização, turismo etc.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Como empresa de grande porte com mais de 100 mil funcionários em todo o país, o Banco do Brasil possui diversos canais estabelecidos para comunicação com seus funcionários. As informações corporativas e as notícias do mercado externo relevantes para o mercado financeiro/bancário são transmitidas principalmente através de um site de notícias disponível na intranet do banco. Há, também, o envio ocasional de boletins via e-mail e a publicação de uma revista com periodicidade bimestral, que é enviada a todos os funcionários por correspondência e também está disponível para leitura online. Outros canais também estão previstos na normativa e

são ocasionalmente usados de acordo com o interesse geral do banco e das diretorias específicas, como papeis de parede de computadores, TV BB, tela de descanso do sistema utilizado pelos funcionários na execução de suas atividades (SISBB), entre outros canais de menor relevância e penetrabilidade.

Além dos canais mencionados anteriormente, cuja finalidade é divulgar informações relevantes a todos os funcionários da empresa, a normativa também prevê a possibilidade de cada dependência criar veículos de comunicação interna cujo conteúdo seja preparado para seu público específico: “as dependências do BB podem editar veículos, desde que voltados exclusivamente para seus funcionários, ou seja, restritos aos públicos sob sua administração direta, e preferencialmente em meio eletrônico”. (BANCO DO BRASIL, 2014) Como o objetivo deste trabalho é propor ações de comunicação integrada especificamente para o CenopOper. Curitiba, serão consideradas no diagnóstico da situação problema apenas as iniciativas de comunicação desenvolvidas e administradas pelo centro.

A responsabilidade pela administração das iniciativas de comunicação interna em cada dependência, segundo a normativa, é da Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento (Ecoa), cujos membros são escolhidos por eleição em que votam todos os funcionários de cada dependência. A Ecoa tem como objetivo auxiliar o comitê de administração nas ações de responsabilidade socioambiental e ecoeficiência, voluntariado empresarial, clima organizacional, reconhecimento, capacitação, qualidade de vida dos funcionários e comunicação interna. Quanto às suas atribuições relacionadas à comunicação interna, a Ecoa deve

“disseminar o negócio, a Missão, a Visão de Futuro e os Valores do Banco do Brasil; assegurar e agilizar os fluxos ascendente e descendente das informações, estabelecendo um sistema de comunicação de mão dupla entre emissores e receptores, principalmente em relação aos seguintes conteúdos: atividades cotidianas da dependência, assuntos de interesse do Comitê de Administração da dependência e assuntos de interesse coletivo dos funcionários; promover a comunicação formal e informal entre os diversos níveis hierárquicos da dependência; promover a interação intergrupar, incentivando a prática da comunicação interpessoal nas equipes e na dependência; divulgar tempestivamente assuntos corporativos relevantes ou de interesse coletivo dos funcionários; manter e atualizar o Quadro Mural; promover o interesse dos funcionários pela comunicação interna”. (BANCO DO BRASIL, 2014)

Para atingir os objetivos de promoção da comunicação interna previstos na normativa, a Ecoa do CenopOper. Curitiba utiliza diversos canais de comunicação: Portal Cenop, Mural Ecoa, correio SISBB, notas técnicas pessoais via SISBB, informativo enviado por e-mail denominado Cenop em Destaque, além de outros informativos também enviados por e-mail sobre assuntos variados, como cultura, qualidade de vida e benefícios comerciais para os funcionários. Além dos canais formalmente administrados pela Ecoa, a comunicação no Centro também acontece através de reuniões de equipe e de eventuais reuniões convocadas pelo gerente geral ou pelo gerente de área em que participam todos os funcionários. Como este trabalho visa propor ações de comunicação integrada para o Centro, é importante salientar, também, a existência da comunicação externa. O Cenop atende agências de atendimento ao público de todo país. Tendo em vista a grande demanda de serviço e a impossibilidade de prestar atendimento telefônico a todas as agências, foi criado um mecanismo de comunicação denominado “Fale com o Cenop”. Através dele, as agências podem enviar dúvidas, críticas, sugestões, reclamações e elogios sobre os serviços realizados pelo centro.

Como instrumento para diagnóstico da situação da comunicação existente no Centro, além da pesquisa-ação, foram analisados os resultados de uma pesquisa qualitativa realizada com funcionários de todos os níveis hierárquicos entre os dias 10 e 21 de fevereiro de 2014. A pesquisa foi aplicada com duas metodologias diferentes e complementares: entrevistas em profundidade – realizadas com o comitê administrativo e funcionários com função gerencial – e grupos de discussão – conduzidos com escriturários, assistentes e analistas. As entrevistas e grupos de discussão abordaram questões sobre comunicação interna, fluxos comunicacionais, conteúdo, linguagem, padronização das mensagens, conhecimento, efetividade dos canais e outros temas relacionados ao processo de comunicação. Dentre os principais problemas observados e apontados pelo resultado da pesquisa, estão:

- *Multiplicidade de canais e sobrecarga de informações são dificultadores do processo de comunicação;*

A comunicação no Cenop se dá através de diversos canais. O Portal Cenop concentra as principais informações do Centro e reproduz as notícias publicadas em âmbito nacional na intranet do banco. É o principal canal de comunicação do Centro,

já que, além das notícias, dá acesso a outras informações relevantes, como estatísticas de produtividade de cada funcionário e do Centro em geral.

Outros canais comumente utilizados são o e-mail corporativo, o correio SISBB e as notas técnicas pessoais via SISBB, que são usados principalmente quando há necessidade de transmitir informações urgentes. Há, também, murais, televisões e a comunicação dentro de cada equipe, através de e-mails e eventuais reuniões. Em um centro em que a demanda de serviço é alta, não há tempo disponível para que todos os canais sejam acessados diariamente e todas as informações sejam absorvidas. Há, portanto, a necessidade de limitar os canais em que a comunicação ocorre e filtrar o conteúdo das mensagens, evitando sobrecarga no processo comunicativo.

- *Necessidade de reestruturação do Portal Cenop.*

Como mencionado no tópico anterior, o Portal Cenop é o principal canal de comunicação do Centro. Nele estão concentradas todas as notícias publicadas pela equipe de comunicação interna da Ecoa. Além dessas notícias, o Portal dá acesso a diversas outras informações, como estatísticas de produtividade, índices de *rating* do Centro, entre outras. Apesar de já ter adquirido grande importância para o Centro, o canal necessita ser reestruturado. O próprio comitê administrativo do Centro aponta na pesquisa a “sua importância e a necessidade de torná-lo mais atrativo, útil, funcional e intuitivo”. (BANCO DO BRASIL, 2014)

A necessidade de reformulação do canal se dá por três motivos principais. O primeiro é a quantidade de informações e a organização delas de maneira não intuitiva. Há muitas informações irrelevantes ou de pouca utilidade que ocupam espaços desnecessários e dificultam a localização do que realmente interessa aos funcionários. O segundo é a quase total ausência de notícias específicas sobre o trabalho de cada área. O Portal é mantido como se não houvesse segmentação de serviço no centro. Finalmente, é preciso reformular seu aspecto visual. De aparência ultrapassada, o Portal precisa passar a ter a imagem de portal de notícias, com assuntos visualmente segmentados e de fácil navegação.

- *Intempestividade da comunicação formal e fortalecimento da comunicação informal, via “rádio corredor”.*

Quando a gerência do Centro não se manifesta tempestivamente, os rumores em circulação acabam se tornando motivo de preocupação para os funcionários, o que pode prejudicar o trabalho e o clima organizacional. Para que o surgimento de rumores seja usado a favor do Centro, como apontado por Robbins (2005), é necessária atenção dos funcionários de cargos gerenciais e comunicação imediata no surgimento de rumores de conteúdo significativo. Houve uma tentativa de responder com agilidade os rumores quando o gerente geral do Centro enviou um correio SISBB a todos os funcionários desmentindo informações que circulavam na “rádio corredor”. A iniciativa, porém, foi veiculada em canal inadequado e não teve continuidade.

- *Desnível de informação entre as equipes e as áreas pela falta de padronização no repasse das informações aos funcionários.*

É comum a percepção de que há diferenças nas informações transmitidas aos funcionários de cada equipe. Em muitos casos, após as reuniões gerenciais em que as decisões são tomadas, os gerentes de equipe convocam seus funcionários para rápidas reuniões para repasse das informações e orientações. Não há, entretanto, um procedimento padrão para essas situações, o faz com que a subjetividade de cada gerente acabe moldando as informações e criando o desnível entre as equipes. São comuns comentários como “eles participaram da mesma reunião?” entre membros de equipes diferentes em conversas sobre as informações transmitidas, o que evidencia a diferença. O resultado é a falta de padronização dos serviços executados.

- *Necessidade de comunicação mais efetiva com as agências.*

A comunicação do Cenop com seus clientes internos, as agências de relacionamento com os clientes, se dá, basicamente, por três meios: Fale com o Cenop, extrato de serviços – tanto os concluídos quanto os não executados – e, ocasionalmente, por telefone. Como o serviço muitas vezes trata de assuntos complexos e é regido por normas rígidas, é comum o surgimento de barreiras na comunicação com as agências, principalmente pela linguagem técnica utilizada. Muitas vezes a comunicação se limita à transcrição literal das instruções normativas ou à reprodução de frases prontas padrão criadas pelo Centro, sem nenhum tipo de explicação mais detalhada. É necessário criar a cultura da didática na comunicação

com as agências: a normativa pode e deve ser mencionada, mas deve ser acompanhada de uma explicação mais acessível e prática. Essa ação diminuiria o retrabalho tanto do Centro quanto das agências e evitaria a não execução de processos por não atendimento às normas.

5 PROPOSTA

A partir de cada problema apontado no diagnóstico anterior e dos conceitos desenvolvidos na revisão teórico-empírica, serão sugeridas uma ou mais ações relacionadas à comunicação no Centro.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

- *Limitação da quantidade de canais utilizados.*

Robbins (2005, p.246) afirma que “quando as informações com que temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação”. Quando isso acontece, as pessoas tendem a selecionar, ignorar ou esquecer informações. (ROBBINS, 2005) Portanto, a limitação dos canais utilizados para comunicação é necessária para obtenção de maior efetividade no processo comunicativo do Centro. Propõe-se, então, que a comunicação no Cenop aconteça, basicamente, de três formas:

- Envio de um informativo periódico que condense e-mails enviados esporadicamente que tratam de assuntos diversos. O informativo deve ser enviado três vezes por semana e ter assuntos fixos em cada dia: cultura, esportes, saúde e bem estar, benefícios comerciais, assuntos sindicais, entrevistas com funcionários etc. Ao receber o informativo em um determinado dia, o funcionário já saberá o que irá encontrar, já que terá sido criada uma agenda. Nessa iniciativa, organizada pela Ecoa, podem colaborar funcionários diversos que tenham identificação com os assuntos mencionados. Informações referentes aos serviços realizados pelo Centro só devem ser incluídas dentro de um contexto de criação de sentido ao trabalho. Não se deve, por exemplo, incluir informações técnicas sobre como se processar uma operação de crédito rural, mas sim o benefício que o produtor rural terá com o trabalho realizado.

- Uso do Portal Cenop como ferramenta de diálogo sobre informações referentes a normas, procedimentos e assuntos técnicos diretamente ligados às atividades realizadas. O detalhamento será feito a seguir no tópico sobre a reestruturação do portal.
 - Realização de reuniões de equipe ou de área quando da necessidade de informar situações fora da rotina. Aproveita-se, nesse caso, a riqueza da comunicação oral e a possibilidade de *feedback* imediato.
- *Reestruturação do Portal Cenop.*

Para que o Portal Cenop seja um canal efetivo de comunicação sobre as tarefas realizadas pelo centro, é necessário que ele seja reestruturado. Em primeiro lugar, devem ser retiradas todas as informações e funcionalidades redundantes. Informações já publicadas na intranet do banco, por exemplo, não precisam ocupar o espaço do Portal. Depois é necessário estabelecer uma segmentação, como se fossem editorias de jornal. Reserva-se espaços específicos para discussão de temas referentes a cada uma das quatro áreas: cadastro, operações, *private* e liberação. Deve haver, também, espaços reservados para divulgação de notícias relacionadas à gestão de pessoas, como oportunidades de crescimento na empresa, a questões práticas da administração do Centro e às já presentes estatísticas. Tudo isso deve estar dentro de um projeto gráfico intuitivo, bem segmentado e de fácil acesso.

Esta ação colabora com um dos objetivos principais da comunicação interna apontado por Angeloni (2010, p.72): “facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno”.

- *Criação de um blog para o gerente geral.*

É necessário fomentar a ideia do próprio gerente geral de agir tempestivamente no caso do surgimento de rumores. A ideia já foi colocada em prática, porém não teve continuidade. A existência de um blog do gerente geral possibilitaria uma comunicação mais informal em um canal que permite interação através de comentários.

Além de refutar rumores infundados, o blog traz a possibilidade de aproximação com o cargo mais alto da hierarquia do Centro, fomentando a comunicação ascendente. Mensagens escritas pessoalmente pelo gerente geral sobre a situação do Centro ou sobre alguma alteração nos serviços realizados, que

hoje são enviadas através de diversos canais, poderiam ser veiculadas nesse canal. A criação do blog e sua informalidade podem colaborar com a diminuição da barreira hierárquica apontada por Angeloni (2010, p.48), já que haveria comunicação direta entre o mais alto cargo do Centro e todos os funcionários: “hierarquias rígidas dificultam a comunicação entre os níveis hierárquicos, criando barreiras na comunicação devido às suas estruturas formais, distância física entre as pessoas, diferenças de *status* e poder”.

- *Padronização das informações transmitidas às equipes.*

Para que as informações obtidas em reuniões gerenciais sejam transmitidas aos funcionários da maneira mais objetiva possível, é necessário minimizar a subjetividade dos gerentes. Para que isso aconteça, pode-se estabelecer um responsável pela criação de uma espécie de ata das reuniões, que resumiria as informações que devem ser transmitidas.

Pode-se optar, também, pela participação dos líderes informais nas reuniões, que ajudariam o gerente na transmissão das informações aos pares. Como convive de forma próxima com cada indivíduo do grupo e normalmente realiza as mesmas atividades, o líder informal torna-se mais sensível às capacidades individuais de seus colegas, o que o torna capaz de estar mais atento às oportunidades geradas pelas informações a serem transmitidas. (MONTEIRO; VIEIRA, 2008)

- *Comunicação didática com as agências.*

Deve ser estabelecido um plano de comunicação com as agências que não se limite a reproduzir às normas, que muitas vezes são de difícil compreensão para um funcionário do banco que não tenha experiência na área. Para isso, no caso de ocorrências de não realização de serviços por não cumprimento das normas pelas agências ou no caso de reclamações através do Fale com o Cenop, podem ser usadas frases padrão que expliquem de forma didática o porquê da não realização de determinado serviço.

Pode ser criada, também, uma espécie de cartilha, que resuma as instruções normativas e use linguagem mais acessível. Como sugere Ageloni (2010, p.49), “algumas empresas ou pessoas especialistas possuem seu jargão peculiar, o

que por um lado pode facilitar a comunicação no interior de cada especialidade ou organização, por outro pode aumentar as dificuldades de compreensão entre elas”.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A implantação do projeto deve acontecer em quatro etapas:

- Viabilização técnica, quando os canais são criados ou adaptados para seus novos objetivos.
- Atribuição de responsabilidades e treinamento, quando são definidos e treinados os membros da Ecoa e os responsáveis por cada uma das ações.
- Implantação efetiva e obtenção de *feedback* dos receptores.
- Monitoramento através do acompanhamento dos resultados esperados.

5.3 RECURSOS

Não há necessidade de alterações significativas na organização atual do Centro para a implantação e execução do projeto proposto. Com grande quantidade de funcionários, o Cenop já conta com o número máximo de membros da Ecoa permitido pela normativa do banco para uma dependência. São nove funcionários, de todos os níveis hierárquicos, que compõe a equipe.

Como já possui sua própria sala de trabalho específica, não é necessária a criação de um espaço específico para a Ecoa. Não é necessária, também, a alocação de recursos financeiros além dos já disponibilizados, tendo em vista que as ações propostas são executáveis em meios digitais ou se limitam à alteração dos procedimentos já realizados.

O tempo é o único recurso fundamental ao atingimento dos objetivos do projeto. Será necessário treinamento para que a equipe de comunicação interna da Ecoa esteja em sintonia com os objetivos e com a linha editorial do projeto. É interessante a apresentação do projeto também para funcionários que possam suprir eventuais ausências dos membros da Ecoa.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

- Aumento de 20% na produtividade de cada área em seis meses.
- Aumento de 25% no número de acessos ao Portal Cenop em dois meses.
- Aumento de 0,5 ponto no resultado da pesquisa de clima organizacional.
- Redução de 30% nos apontamentos de erros nos serviços executados
- Redução de 50% no número de serviços não realizados por erros das agências no atendimento à normativa em doze meses.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

A comunicação é intrínseca ao ser humano e a sua subjetividade. Emissores e receptores são agentes essenciais à comunicação, porém são subjetivos. Há o risco de que a escolha dos canais e da linguagem a serem utilizados na execução do projeto não consiga atingir o público da forma desejada. Nesse caso, é necessário realizar um novo diagnóstico com o objetivo de descobrir onde se encontra o ruído e fazer as alterações necessárias.

6 CONCLUSÃO

Usar a comunicação como elemento estratégico é essencial para que um centro grande como o Cenop Curitiba se mantenha competitivo e se torne cada vez mais eficiente, colaborando com a criação de vantagem competitiva para o Banco do Brasil S.A. Foi necessário, então, relacionar as teorias da comunicação organizacional com as lacunas observadas no diagnóstico do processo comunicativo do Centro. A partir dessa relação, tem-se um projeto de ações de comunicação integrada que pode efetivamente colaborar com os propósitos do Centro e do banco em geral.

Projetos como esse devem, portanto, ser tratados com importância semelhante à dada a projetos desenvolvidos em outras áreas do Centro. Para que a implantação do projeto seja bem sucedida, é necessário acompanhar com rigor o atingimento das metas e indicadores estabelecidos, para que eventuais ajustes possam ser feitos de forma tempestiva. É preciso, sobretudo, observar o aspecto humano da comunicação. Como não se trata de uma ciência exata, não é possível determinar com precisão os resultados das ações proposta, especialmente pela execução do projeto estar submetida à subjetividade dos funcionários responsáveis por ela. Para diminuir possíveis desvios, é importante verificar se os responsáveis pela execução do projeto, os membros da Ecoa escolhidos como agentes de comunicação interna, têm o perfil pessoal sugerido pela própria instrução normativa: capacidade de expressão verbal, escrita, inovação e planejamento e conhecimento dos objetivos e da linha editorial dos veículos de comunicação interna. (BANCO DO BRASIL, 2014)

Como se trata de um projeto de ações em um campo diretamente afetado pela tecnologia e suas rápidas transformações, é essencial, também, acompanhar o que há de mais moderno em termos de comunicação organizacional. O projeto não pode ser tomado como possível solução definitiva para as lacunas diagnosticadas no processo comunicativo do Centro.

Deve-se salientar, também, que o monitoramento da execução do projeto não deve ficar a cargo apenas dos executores. Como receptores estrategicamente ativos, os funcionários em geral devem ser conscientizados sobre a sua importância

no processo e estimulados a participar efetivamente, tornando-se parte essencial da construção da estratégia do Cenop.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M.T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BUENO, W.C. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, M.M.K. **Comunicação organizacional. Histórico, fundamentos e processos. Volume 1**.1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p.367-387.
- CALBINO, D.; SANTOS, A.; PEREIRA, R. D. Em defesa do uso da pesquisa-ação na pesquisa em administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 3, p. 425-445, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31322/em-defesa-do-uso-da-pesquisa-acao-na-pesquisa-em-administracao-no-brasil>>. Acesso em 04/08/2014.
- CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de administração pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/12106/comunicacao-empresarial-versus-comunicacao-organizacional--novos-desafios-teoricos/i/pt-br>>. Acesso em 30/05/2014.
- CORRÊA, E.S. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M.M.K. **Comunicação organizacional. Histórico, fundamentos e processos. Volume 1**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p.317-335.
- MARCHIORI, M. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, M.M.K. **Comunicação organizacional. Linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p.293-320.
- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- MONTEIRO, Z. M. H.; VIEIRA, T. O papel da liderança informal na comunicação interna. **Revista brasileira de marketing**, v. 7, n. 2, p. 195-201, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5359/o-papel-da-lideranca-informal-na-comunicacao-interna/i/pt-br>>. Acesso em: 30/05/2014.
- PESSONI, Arquimedes. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Intercom, rev. bras. ciênc. comun.** São Paulo, v.34, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442011000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02/06/2014.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**.11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TASSIGNY, M. M.; BRASIL, M. V. O.; BUGARIM, M. C.; NOGUEIRA, F. L. B. M. Blog: ferramenta estratégica de comunicação organizacional. **Revista de administração da UFSM**, v. 5, n. 2, p. 262-276, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8712/blog--ferramenta-estrategica-de-comunicacao-organizacional/i/pt-br>>. Acesso em: 30/05/2014.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 2, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>>. Acesso em: 10/07/2014.