

EUZÉBIO ELIAS VERNIZI

80
m
A

**COMUNICAÇÃO INTERNA: INSTRUMENTOS VIÁVEIS E
APLICÁVEIS À ESTRUTURA, MODELO DE GESTÃO E CONDIÇÕES
FÍSICAS DA DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO SUL DO BANCO
DO BRASIL**

CURITIBA

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**COMUNICAÇÃO INTERNA: INSTRUMENTOS VIÁVEIS E
APLICÁVEIS À ESTRUTURA, MODELO DE GESTÃO E CONDIÇÕES
FÍSICAS DA DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO SUL DO BANCO
DO BRASIL**

Monografia apresentada como requisito à conclusão do curso de MBA Gestão Empresarial, Universidade Corporativa Banco do Brasil e Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Mirian Palmeira

CURITIBA

2004

DEDICATÓRIA

A meus pais, pela sentido da vida.

A meus filhos e esposa, pelo incentivo.

Aos funcionários do Banco do Brasil, na DAC-Sul, essenciais colaboradores.

"Você pode sonhar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas você ainda precisará de pessoas para transformar esse sonho em realidade."

Walt Disney

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos Professores Mirian Palmeira, Sergio Bugagovski pela orientação e atenção no curso deste trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
1.- ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA EMPRESA.....	03
1.1.- BANCO DO BRASIL.....	03
1.1.1.- Missão.....	04
1.2.- A DIRETORIA DE CRÉDITO.....	04
1.2.1. Missão da Diretoria de Crédito.....	04
1.2.2.- Atividades de Cada Gerência Executiva.....	07
1.3.- ESTRUTURA DA DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO SUL.....	08
1.3.1.- Infraestrutura.....	09
1.4.- O TRABALHO DE ANÁLISE PARA LIMITE DE CRÉDITO.....	10
1.5.- A DECISÃO EM COMITÊ DE CRÉDITO.....	11
1.6.- NECESSIDADE DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	11
2- COMUNICAÇÃO.....	12
2.1.- ORIGEM.....	12
2.2.- HISTÓRICO.....	12
2.1.- Escrita no Egito.....	14
2.2.- A Grafia dos Sons.....	14
2.3.- A Escrita que se Espalhou pelo Mundo.....	15
2.4.- A Escrita Medieval.....	16
2.5.- Nos Tempos Atuais.....	16
3.- A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	17
3.1.- COMUNICAÇÃO – ELEMENTO DE SUSTENTAÇÃO DA EMPRESA (1)...	17
3.2.- REDE DE CONVERSAS (2).....	18
4.- COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	22
4.1.- CANAIS E ESTRUTURA.....	22
4.2.- CANAIS ASCENDENTES E DESCENDENTES.....	23
5.- VIAS DE COMUNICAÇÃO FORMAL EM UMA ORGANIZAÇÃO.....	24
5.1.- COMUNICAÇÃO DESCENDENTE.....	24
6.- A COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO.....	27
7.- A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....	29

8.- A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	31
9.- SÍMBOLOS DE COMUNICAÇÃO.....	33
10.- BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ.....	35
10.1.- BARREIRAS ORGANIZACIONAIS.....	35
10.2.- BARREIRAS INTERPESSOAIS.....	37
11.- PROPOSTA DO PROJETO.....	41
12.- APLICAÇÃO DO PROJETO.....	42
12.1.- REUNIÕES DO COLEGIADO DA GERÊNCIA EXECUTIVA.....	42
12.2.- REUNIÕES DO COMITÊ DE ADMINISTRAÇÃO LOCAL.....	42
12.3.- REUNIÕES DAS EQUIPES DE TRABALHO.....	43
12.4.- REUNIÕES TÉCNICAS.....	43
12.5.- MURAL FÍSICO.....	43
12.6.- MURAL ELETRÔNICO (PORTAL DAC-SUL).....	44
12.7.- RECADOS GERAIS (AVISOS “PAROQUIANOS”).....	44
12.8.- GERENCIADOR DE MENSAGEM.....	45
12.9.- SALA DE CONVIVÊNCIA.....	45
12.10.- SALA DE LEITURA E BIBLIOTECA.....	46
12.11.- PESQUISA DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
12.12.- GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL (GDP).....	46
12.13.- ORDENS DE SERVIÇO.....	47
CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXOS.....	51

INTRODUÇÃO

Após a minha designação como coordenador da equipe que iria se encarregar da comunicação interna da Divisão de Análise de Crédito Sul, do Banco do Brasil, passei a observar como funciona todo o processo de comunicação interna dentro de uma grande empresa como é o Banco do Brasil e, em particular, dentro da Unidade onde trabalho.

O Banco do Brasil mantém sua sede em Brasília (DF), dentre várias Divisões, encontra-se a Diretoria de Crédito e suas Gerências Executivas, às quais está vinculada a Divisão. O processo decisório administrativo subdivide-se entre os órgãos superiores de Brasília e o comitê administrativo local. Portanto, o fluxo de informações e decisões deve percorrer caminhos verticais em ambos os sentidos, para o pleno funcionamento da Diretoria.

O interesse pelo tema, foi evoluindo ao constatar que a comunicação tem fator estratégico para o cumprimento dos objetivos de qualquer empresa ou, particularmente, de uma Diretoria, no contexto de uma mega-empresa.

O grande propósito na Gestão de Pessoas é envolver todos os participantes de uma equipe de um departamento e de toda a empresa, para que percebam esse processo vital no cotidiano da Organização do qual enfrentem o desafio, com métodos e habilidades desenvolvidas. Não é suficiente ter uma equipe de funcionários preparados e motivados, se essa equipe não estiver atualizada e bem informada adequadamente. Diante desses fatos, a Empresa não poderá cumprir sua missão a que se propôs perante a sociedade.

O presente trabalho volta-se, para o problema da Comunicação Empresarial, em específico dentro de um órgão regional do Banco do Brasil, a Divisão de Análise de Crédito Sul, sediada em Curitiba (PR), buscando fazer a discussão das influências que ocorrem sobre o processo e da percepção e comportamento das

peças envolvidas, amparado nas referências que a literatura oferece, a fim de apresentar alternativas para o seu aprimoramento.

A metodologia utilizada foi a da pesquisa bibliográfica, focada em temas de comunicação interna e cultura organizacional, e o estudo de caso, envolvendo dados primários (entrevistas individuais e coletivas, e observações) e dados secundários (documentos da empresa).

Ao tempo em que fui me aprofundando no tema e desdobrando os pontos-chaves da comunicação interna busquei, em conjunto com a equipe responsável, construir um modelo de funcionamento que pudesse atender às necessidades atuais da Divisão de Análise de Crédito Sul.

1.- ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA EMPRESA

1.1.- BANCO DO BRASIL

Pelo seu estatuto, o Banco do Brasil é uma sociedade anônima aberta, de economia mista, organizada sob a forma de banco múltiplo. Tem domicílio e sede em Brasília, Distrito Federal, com filiais em todo o país e no exterior.

O Banco tem por objeto a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, prestação de serviços bancários, intermediação financeira e demais atividades ligadas ao Sistema Financeiro Nacional.

São órgãos da administração:

- o Conselho de Administração
- a Diretoria Executiva, composta pelo Conselho Diretor e pelos demais diretores, todos residentes no país.

O Conselho de Administração faz suas reuniões com a presença de, no mínimo, a maioria de seus membros:

- ordinariamente, pelo menos uma vez por mês, e
- extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu presidente, ou a pedido de, no mínimo, dois conselheiros.

A administração do Banco compete à Diretoria Executiva, que terá entre 10 e 30 membros, sendo:

- o presidente, nomeado “ad mutum” pelo Presidente da República;
- até sete vice-presidentes, eleitos conforme o estatuto;
- até 22 diretores eleitos na forma do estatuto.

No âmbito da Diretoria Executiva, o presidente e os vice-presidentes formarão o Conselho Diretor. O cargo de diretor é privativo de funcionários da ativa do Banco.

Os eleitos para a Diretoria Executiva têm mandato de três anos, permitida a reeleição.

É competência de cada diretor administrar, supervisionar e coordenar as atividades da diretoria e unidades sob sua responsabilidade.

O funcionamento da Diretoria Executiva e do Conselho Diretor está disciplinado nos regimentos internos da instituição.

1.1.1.- Missão

Banco do Brasil

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a empresa e ser útil à sociedade”

1.2.- A DIRETORIA DE CRÉDITO

1.2.1. Missão da Diretoria de Crédito

“Contribuir para o crescimento dos ativos operacionais do Banco, observada a adequada relação risco x retorno”

Visão de futuro da Diretoria de Crédito

“Ser paradigma em gestão de risco de crédito. Agregar valor para a gestão de riscos globais no Banco do Brasil”

As mudanças freqüentes nas regras da economia nacional, nas décadas de oitenta e início da de noventa, levaram a profundas distorções no mercado

financeiro, em que os bancos limitavam-se a angariar depósitos e fazer aplicações em papéis de governos, num ambiente de menor risco.

Com a instituição do Plano Real, mudaram as regras para o funcionamento do mercado de intermediação financeira. A eliminação dos ganhos inflacionários e o acirramento da concorrência entre os bancos, em meio a uma elevação da inadimplência nos créditos, fez com que o setor voltasse para uma reestruturação.

Nesse contexto, o Banco do Brasil modificou os critérios de assistência creditícia no mercado, criando metodologia para definição de valor máximo de exposição com cada cliente, implantando o chamado Limite de Crédito. A partir de então, a concessão de crédito (que antigamente era analisada operação por operação sem preocupação com o valor máximo viável para o cliente) deveria ser precedida de uma análise de risco do cliente e fixação de um limite de crédito. A agência operadora não poderia, em hipótese alguma, fazer empréstimos que extrapolassem esse valor fixado pela Diretoria de Crédito.

O negócio "crédito" no Banco passou, então, a ser visto como duas atividades, desmembradas em: Função Crédito e Função Operação de Crédito, assim definidas:

Função Crédito: é essencialmente técnica, guarda independência do negócio e antecede à realização deste. Compreende as seguintes atividades: cadastro, análise de risco, estabelecimento de limite de crédito e gerenciamento da carteira de clientes;

Função Operação de Crédito: envolve, além dos aspectos técnicos operacionais e da linha de crédito, os fatores negociais. Tem como pré-requisito a existência de limite de crédito previamente estabelecido. Esta função inclui o acolhimento, a análise e o deferimento de propostas; inclui também a formalização e o acompanhamento das operações de crédito. É atividade exercida pela rede de agências e Eqesp (Equipe de especialistas em operações de crédito).

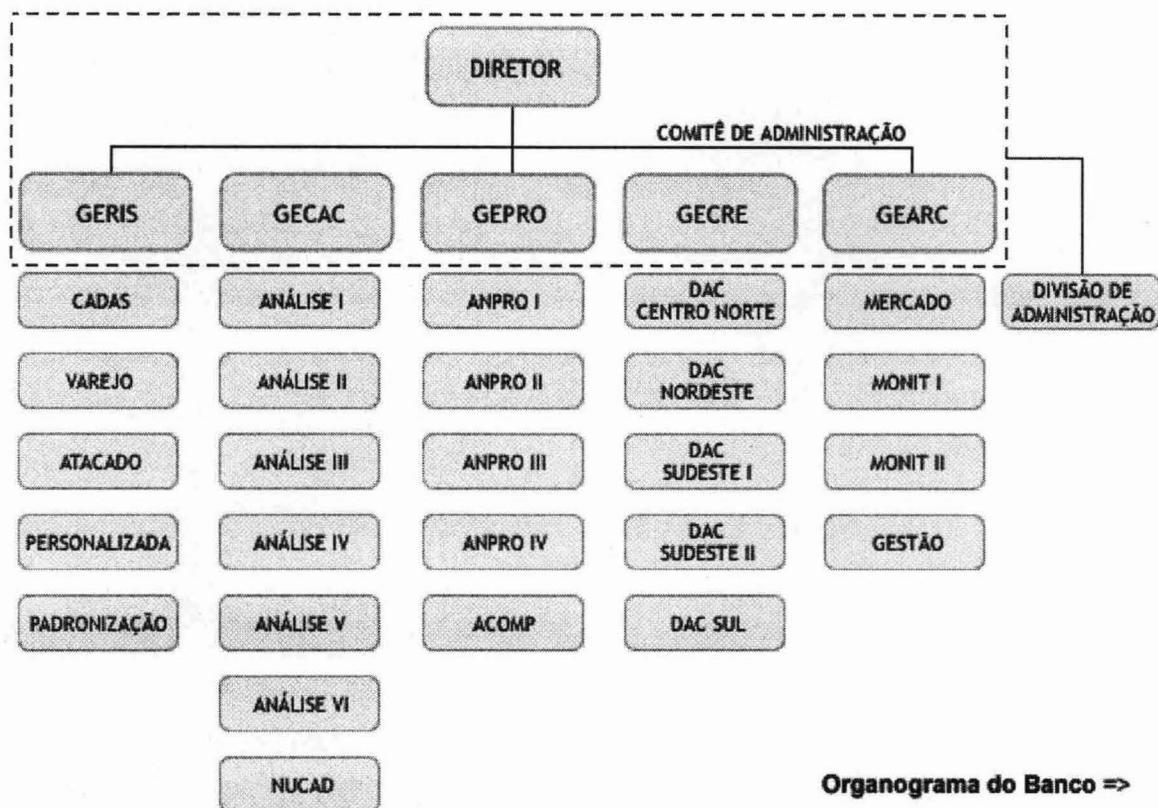
Assim, o processo de análise, decisão e administração de crédito, no Banco do Brasil, seguem uma seqüência lógica, com atividades distintas exercidas por órgãos diferentes. Como exposto acima, para completar uma operação de crédito, é preciso que haja uma análise técnica do cliente para efeito de crédito. Foi para esse campo de atuação que foi criada, no âmbito da Diretoria de Crédito, a GECRE – Gerência de Análise de Crédito.

A GECRE – Gerência de Análise de Crédito, por sua vez, é composta pelas Divisões de Análise de Crédito, em número de cinco, espalhadas em macro-regiões, com as seguintes denominações: Divisão de Análise de Crédito Sul, DAC-SUL, em Curitiba(PR), DAC-SUDESTE I, em Belo Horizonte (MG), DAC-SUDESTE II, EM São Paulo (SP), DAC-CENTRO-NORTE, em Brasília (DF) e DAC-NORDESTE, em RECIFE (PE).

A Diretoria de Crédito está vinculada à Vice-Presidência de Crédito e Gestão de Riscos – VICRI. É responsável por garantir a integridade do ativo operacional global do Banco e níveis adequados de risco nas operações ativas.

Compõe-se de cinco Gerências Executivas (GERIS, GEARC, GEPRO, GECAC E GECRE, dentro do seguinte organograma

ORGANOGRAMA DO BANCO



1.2.2.- Atividades de Cada Gerência Executiva

GERIS – Gerência de Cadastro, Padronização e Modelagem do Risco de Crédito
Cadastro

- Políticas de Crédito para o Conglomerado;
- Normas e procedimentos gerais para o Processo de Crédito;
- Metodologias para a análise de risco de clientes e de operações;

GEARC – Gerência de Acompanhamento e Gestão do Risco de Crédito

- Acompanhamento às Políticas de Crédito;
- Gerenciamento da carteira de crédito do Conglomerado;
- Diretrizes para diversificação e precificação do risco de crédito;
- Informações ao Banco Central e às auditorias internas e externas;
- Desempenho dos diversos setores econômicos;

- Desempenho dos modelos adotados pelo Banco para a avaliação do risco de crédito;

GEPRO – Gerência de Análise e Acompanhamento de Projetos

- Elaboração, análise e acompanhamento de projetos de investimento e arrendamento mercantil e demais operações de longo prazo;
- Realização de diagnósticos econômico-financeiros e avaliações econômicas de empresas e grupos empresariais;

GECAC – Gerência Central de Análise de Crédito

- Apuração de risco e estabelecimento de limite de crédito;
- Empresas nacionais e estrangeiras;
- Cooperativas de produção agropecuária e agro-industriais;
- Cooperativas de crédito;
- Bancos nacionais e estrangeiros

GECRE – Gerência de Análise de Crédito

- Apuração de risco e estabelecimento de limite de crédito;
- Empresas
- Cooperativas de produção agropecuária e agro-industriais;
- Produtores rurais.

1.3.- ESTRUTURA DA DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO SUL

O presente trabalho de monografia foi desenvolvido na Divisão de Análise de Crédito Sul (DAC-SUL). Essa Divisão iniciou suas atividades em 21 de maio de 1997, com a responsabilidade de efetuar análises e estabelecer limites de créditos para as empresas localizadas e atendidas pela rede de Agências da região Sul do País, composta pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

1.3.1.- Infraestrutura

A Divisão de Análise de Crédito Sul está situada no Bairro Portão, em Curitiba (PR) no mesmo prédio onde funcionam a Agência Portão, a Agência Empresarial Curitiba Sul, Eqesp (Equipe de Especialistas em Operações de Crédito) e Superintendência Regional Curitiba Sul.

As atividades são exercidas no segundo andar do prédio. O espaço físico do andar é dividido com a Superintendência Regional Curitiba Sul. Entretanto, os acessos são independentes, sem prejuízo às atividades. Por se tratar de órgão interno, não há acesso ao público; eventual entrada só é permitida mediante prévia autorização.

O quadro de funcionário da Divisão é composto por 54 funcionários, 2 estagiários e 4 adolescentes trabalhadores.

Dos funcionários efetivos é o seguinte o quadro de cargos:

Cargos	Número de Funcionários
Gerente de Divisão	01
Gerente de Núcleo	07
Analistas Seniores	02
Analistas Plenos	36
Analistas Juniores	08

O nível de escolaridade divide-se em:

- Superior em andamento: 03
- Graduação: 22
- Pós-graduação: 27
- Mestrado: 02
- Mestrado em andamento: 02

1.4.- O TRABALHO DE ANÁLISE PARA LIMITE DE CRÉDITO

As agências encaminham um dossiê contendo a documentação necessária para a análise empresarial de seu cliente. Essa documentação é composta de: balanços patrimoniais dos três últimos exercícios; balancete recente (três últimos meses); relatório de visita à empresa; informações adicionais ao balanço: parecer fundamentado do comitê de crédito da agência e proposta de portfólio de operações.

Essa documentação é capeada pelo documento “Solicitação de estudo de Limite de Crédito”, que contém informações adicionais sobre o comportamento da empresa, suas relações negociais com o Banco e com o mercado e um parecer fundamentado da Agência sobre o valor do Limite de Crédito cabível para a assistência financeira ao cliente.

Conferida a documentação, o analista-pleno imposta os dados dos balanços e balancete no aplicativo “Análise Econômico-Financeira”. Também imposta respostas para vários quesitos que visam fazer uma análise qualitativa. O resultado da análise técnica econômico-financeira e a análise qualitativa refletem-se numa pontuação para a apuração do risco do cliente e cálculo de valor do limite de crédito.

Com esses dados técnicos e demais informações obtidas no dossiê, em pesquisas a sistemas de proteção ao crédito, a agência de estudo setorial e demais programas do Banco para consulta de informações gerenciais, o analista elabora uma Súmula de Análise Empresarial. Esta contém os dados cadastrais da empresa, enfoque mercadológico, enfoque empresarial, análise econômico-financeira, crítica do endividamento no Banco e com terceiros, entre outros enfoques, e, por fim, uma sugestão de decisão quanto ao limite de crédito.

1.5.- A DECISÃO EM COMITÊ DE CRÉDITO

Concluído o trabalho de análise e sugestão de decisão pelo analista, o dossiê segue depois para conferência de um Gerente de Equipe. Este pode fazer sugestões, mudanças, voltar a discutir pontos da análise com o analista e, afinal, propor o valor que entende cabível como limite de crédito.

O dossiê segue, então, para um segundo gerente (de outra equipe) para o mesmo trabalho de avaliação quanto à pertinência do limite sugerido pelo gerente anterior. Havendo concordância, ambos assinam o despacho e encerram o trabalho, encaminhando o dossiê para os procedimentos de saída na Equipe Interna. Não havendo concordância, discutem, envolvendo o analista, até chegarem ao um acordo quanto à melhor decisão aos interesses do Banco.

Conforme a alçada decisória em função do risco e do valor sugerido para o limite de crédito, o dossiê pode ainda seguir para o Gerente de Divisão, para compor o comitê pleno da Divisão, ou ainda, um passo mais acima, para o Gerente Executiva, para compor o Comitê da Gerência de Análise de Crédito.

1.6.- NECESSIDADE DE COMUNICAÇÃO INTERNA

De maneira geral, para o bom desempenho da Unidade, é necessário que todos os funcionários tenham acesso às normas do Banco, às decisões dos escalões superiores pertinentes, às estratégias do Banco e aos acontecimentos externos que empacam o trabalho.

O trabalho de análise é a compilação de várias informações, dentro de padrões pré normatizados e num contexto da visão que a Instituição tem sobre a economia e política nacional e do cenário internacional.

Assim, no instante em que faz o seu trabalho, o analista tem que estar sintonizado com todo esse espectro de macro visão da empresa. Essa atitude dá

uniformidade e relativo padrão nas análises empresariais, que repercutem em atingir os objetivos da Instituição.

As principais fontes de informações para o desempenho do trabalho de análise são:

- Instruções normativas de crédito;
- Ordens de Serviço da Diretoria, da Gerência Executiva e da Divisão;
- Panorama macro econômico e Análise setorial (Anexo)
- Decisões em reuniões do: comitê da Divisão; Comitê da GECRE;
- Avaliações de clientes (Agências);
- Reuniões técnicas (discussão de assuntos técnicos em grupo, com um orientador);
- Manual de Redação (padronização de escrita) (Anexo)

2- COMUNICAÇÃO

2.1.- ORIGEM

Pela etimologia, Comunicação deriva do termo latino “communis”, que significa comum. Logo, se quisermos que nossas idéias sejam comuns, para que possa ocorrer o entendimento, precisamos comunicar essas idéias ao outro. Se ocorrer a transmissão de idéia diferente numa exposição falada ou escrita, isto é, se o leitor ou ouvinte entendeu de maneira distinta da que pensamos, então não ocorreu comunicação e, por consequência, não mantivemos uma única idéia em comum. Não devemos nos preocupar somente com o que estamos pensando na hora que nos comunicamos, mas, principalmente, com o que o ouvinte ou leitor vai entender com o que estamos lhe transmitindo.

2.2.- HISTÓRICO

A necessidade humana de se comunicar e de se exprimir deu origem a um processo histórico de experiências praticamente em todos os continentes. E os próprios meios de comunicação foram fundamentais para o progresso das civilizações.

Enquanto estava circunscrito na sua tribo, bastava ao homem sistemas rudimentares de comunicação. A evolução dos grupos, a formação de clãs independentes e a necessidade de os grupos se entenderem determinou a evolução da linguagem.

Essa evolução da linguagem foi muito lenta. As mais antigas experiências conhecidas datam de aproximadamente 30.000 a. C. estampas e pinturas em cavernas – pinturas rupestres --, pedras e pequenos objetos foram precursores ou embriões da linguagem. As mais antigas formas de escrita embrionária, encontradas ao norte da Europa e norte da África, apresentavam figuras de animais, modelos geométricos e objetos de variados tipos. Eram tentativas de materializar sons, sensações, idéias e desejos. Animais pintados podiam significar ritos para boas

caçadas. Escrita desenhada talvez não trouxesse sentenças inteiras. Comparando com a escrita atual, devia trazer nomes. Faltavam verbos, advérbios e preposições.

2.1. Escrita no Egito

A palavra é grega. *Hieroglifo* provém de *hieros, sagrado*, e de *gluphein*, gravar. Os gregos a consideravam como uma “gravura do sagrado”. E tinham razão. Eram “palavras de deus” para os egípcios, reveladas por Thot, deus-escriva. Surgido por volta de 3.300 a. C., seus símbolos podem ter representado conceitos ou palavras completas, desenhos significando o objeto que aparentava. A imagem da coruja representava a si mesma; um círculo, o sol. Depois representavam idéias. O círculo também representava o dia ou Rá, o deus-sol. Mais adiante indicavam valores fonéticos. Coruja representava som equivalente a “m”, serpente ao “dj”. Misturavam símbolos fonéticos com ideogramas.

Com o papiro, a escrita, antes restrita a sacerdotes e escribas, começa a ser utilizada em assuntos comerciais e privados. Por volta de 2.900 a. C., desenvolveu-se o estilo hierático, unindo hieroglifos, como na caligrafia cursiva. Nos séculos 2º e 3º, os hieroglifos chegam ao fim, substituídos pela escrita copta, expressão mais recente da língua do Egito Antigo.

2.2. A Grafia dos Sons

Alcançar os sons mais simples e básicos de uma língua e representá-los por meio de sinais gráficos. Dessa forma surgiu o alfabeto, a última das grandes formas de escrita a aparecer, onde cada letra assinala um som. O termo vem do grego, passando pelo latim. Junção dos nomes das duas primeiras letras gregas, alfa e beta, gerando *alphabetos*, *alphabetum* e alfabeto. Essas duas letras, além de gama, derivam de termos semíticos (povos que se originaram na Península Arábica) para boi, casa e camelo, respectivamente.

Envolto a mistérios que ainda intrigam os pesquisadores, o alfabeto surgiu por volta de 2000 a. C., entre os semitas, em alguma parte do território entre a Síria, Palestina e o Sinai. Presume-se que povos dessa região tenham simplificado as

escritas cuneiforme e hieroglífica, decompondo-as em pouco mais de vinte sons e sinais elementares. Graças aos comerciantes fenícios – povo que viveu onde hoje se acha o Líbano – esse novo sistema se espalhou por todo o mundo antigo. Com o alfabeto fenício, escreveram-se o aramaico antigo, hebreu antigo, moabita e púnico. Também inspirou o alfabeto grego.

2.3. A Escrita que se Espalhou pelo Mundo

Pelo contato com os fenícios, os gregos aprenderam o manejo de sinais gráficos. Incorporaram e adaptaram o alfabeto criado por aquele povo. As adaptações se multiplicaram surgindo vários tipos de alfabetos gregos, já que aquela civilização espalhava-se pelo continente, ilhas e colônias em cidades-estado autônomas. No século 4^o a. C., o alfabeto grego assumiu moldes quase definitivos. E deu origem, direta ou indiretamente, a todas as escritas alfabéticas da Europa.

Foram os gregos que, pela primeira vez na história da escrita, escreveram as vogais claramente. Também inverteram o sentido da escrita, que passou a se orientada da esquerda para a direita e de cima para baixo.

Na Península Itálica, antes da dominação romana, existiam variados idiomas e dialetos. Foi pelas colônias helênicas no sul da península que o alfabeto grego adaptou-se às línguas locais. Entre elas a etrusca (povo da costa mediterrânea), que originou o alfabeto latino, e se difundiu na mesma velocidade com que os exércitos romanos tomavam a península. Este alfabeto continuou a sofrer modificações de sua principal matriz, o alfabeto grego.

Foram quase mil anos de transformações, da chegada do alfabeto fenício à Grécia (século 9^o a. C.) até a conquista da mesma Grécia pelos romanos (século 1^o a. C.). Do século 1^o a. C. em diante, a história do alfabeto latino resumiu-se às adaptações a várias línguas das regiões conquistadas, transformando-se no alfabeto dominante do mundo ocidental.

2.4. A Escrita Medieval

Na Idade Média, aproximadamente do século 5^o ao 12, os monges eram praticamente os únicos que sabiam ler e, principalmente, escrever. Por obra deles, boa parte da experiência humana ocidental chegou até nós em antigos livros manuscritos em pergaminho, os códices. Copistas permaneciam horas escrevendo sobre os joelhos, pranchas e mesas. Um exemplar da Bíblia levava um ano para ser copiado. Livros de autores romanos, como Cícero ou Sêneca, custavam caro no século 9^o. Eram trocados por um rebanho de carneiros, na proporção de uma cabeça por quatro fólhos (folhas escritas dos dois lados). No tempo do imperador Carlos Magno (742 – 814), monges deixaram mais de 8 mil manuscritos.

Na Europa, os primeiros livros foram impressos no século 15 por meio da xilografia. Por volta de 1430, o holandês Laurens Coster teria usado pela primeira vez tipos móveis e reutilizáveis. Mas foi em 1450 que Johannes Gutenberg, inspirado em histórias da China, desenvolveu tipos móveis de metal. Letras, números e sinais de pontuação eram agrupados manualmente em linha, formando palavras e frases, fixados em caixilhos de madeira. Montada a página, passava-se tinta sobre o relevo, pressionando os caixilhos sobre o papel com uma prensa inspirada na de espremer uvas. A difusão foi imediata, por ser mais barato e rápido. A Bíblia foi o primeiro livro impresso por Gutenberg.

2.5.- Nos Tempos Atuais

A evolução da comunicação acelerou-se vertiginosamente no final do século 20. O teclado de um computador deve ser, atualmente, o principal meio de produção de escrita. Nunca tantos recursos tecnológicos estiveram ao alcance das mãos para escrever e manipular textos. Com o desenvolvimento da tecnologia e advento de novas mídias, ampliaram-se as formas de percepção da mensagem. A leitura de um texto pode incorporar sons e imagens em movimento, trazendo mais facilidade para interpretação da mensagem.

3.- A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

3.1.- COMUNICAÇÃO – ELEMENTO DE SUSTENTAÇÃO DA EMPRESA (1)

“A empresa é um exemplo moderno de organização humana. Ela é responsável pela geração de riqueza que se reverte a todos os que participam dela, e também promove o desenvolvimento da sociedade.

Na sociedade pós-industrial, também chamada ‘era do conhecimento’, a idéia de empresa como fenômeno cultural valoriza cada vez mais o fator humano. Nesse processo, a necessidade de comunicação passa a ser vital. Quando a empresa nega a comunicação como pressuposto do desenvolvimento, está viajando na contramão de todos os processos de evolução, inclusive da própria espécie humana.

Aceitamos sem discutir que a linguagem, quando surgiu, primitiva, foi responsável por estimular o pensamento. O homem pensa porque se comunica, e não o contrário. A força do indivíduo é retirada do conjunto. Somos seres gregários, sociais, dependentes do grupo em que estamos inseridos. Por isso criamos famílias, cidades, associações de bairro, grêmios estudantis, times de futebol e também empresas.

Fazemos isso porque somos capazes de objetivar nosso destino e de criar as condições necessárias e suficientes para atingi-lo. Para tanto utilizamos nossa capacidade de sonhar em conjunto. Pronto, aí estão duas qualidades totalmente humanas e cada vez mais consideradas as precursoras da evolução do Homem e de seus agrupamentos, com ênfase especial na empresa: o sonho e a comunicação. Como disse John Lennon, ‘Um sonho que se sonha só é só um sonho. Um sonho que se sonha junto é realidade.’”

O ensaio de Eugênio Mussak enfatiza a comunicação como atributo humano, imprescindível ao desenvolvimento de qualquer sociedade. Desse ângulo, a evolução de uma organização vai sempre depender do processo de comunicação existente entre seus indivíduos.

Ao colocar a empresa ao lado de grupamentos humanos históricos, de formação quase natural, no processo evolutivo do homem sobre a terra, como as cidades e a família, o autor demonstra que, tal como ocorre nas demais sociedades,

o indivíduo é parte de um todo, com o qual interage continuamente, retirando a energia de que necessita para sobreviver e retroalimentando, com a sua participação, o sistema vivo grupal.

Permeando a convivência estará sempre o “sonho em conjunto”. Que é o dínamo comum a todos os integrantes daquela sociedade e a razão de existir do conjunto de indivíduos. O objetivo em comum dos integrantes torna-os semelhantes e põe a sociedade como instrumento natural para alcançar esses fins.

A comunicação entre os indivíduos vem, assim, sustentar os objetivos comuns e viabilizar sua concretização. Somente a sintonia entre seus membros, viabilizada pela comunicação ininterrupta, vai manter acesa a chama do sonho coletivo da sociedade e impulsionar a todos para a sua realização.

3.2.- REDE DE CONVERSAS (2)

“Segundo o dicionário Aurélio, conversar significa falar, tratar, discutir, palestrar, ajustar contas, entender... O ato de conversar pode ser entendido como o diálogo socrático, por exemplo, ou como troca de dados entre sofisticados sistemas computacionais.

Neste texto, convido você a considerar uma conversa como qualquer momento de interação humana em que aconteça a comunicação e a troca de informações. Assim, estamos sempre conversando, e, sob esse enfoque, as empresas podem ser analisadas como uma rede de conversas em diferentes níveis.

As organizações competitivas e prósperas são as que reconhecem a necessidade de uma comunicação que produz resultados e que criam as condições para que a comunicação aconteça, gerando compromisso e ações eficazes.

No mundo atual, os sistemas dependem de uma comunicação eficaz que se torna essencial para a condução de negócios, seja por meio do processamento de dados ou teleconferências.

Paradoxalmente, poucas organizações e poucos indivíduos percebem a comunicação como ferramenta precisa e eficiente. Como, então, conciliar estes dois aspectos importantes: a empresa sendo ao mesmo

tempo espaço de interação e de comunicação humana e fonte de geração de resultados ?

A solução para essa questão está no domínio da atividade que mais consome nosso tempo, dentro e fora das organizações -- a conversa.

Ao olhar a organização como uma rede de conversas e dominar a qualidade do diálogo, abre-se novo acesso no processo de transformação dos parâmetros de produtividade da organização e da satisfação dos indivíduos por estarem trabalhando.

Ao trabalharmos a qualidade de nossa rede de conversas, podemos mensurar os resultados que estamos gerando, responsabilizando-nos por eles, o que possibilita um salto na produtividade de nossa organização e, ao mesmo tempo, um aumento na nossa satisfação.

Através da troca ininterrupta entre os diferentes atores da rede de conversas, é possível gerar coletivamente ambientes de profunda transformação e, por extensão, de criatividade e liberdade, sem, no entanto, perder o foco nos objetivos da empresa."

Os meios evoluíram, a linguagem se alterou, mas a principal forma de comunicação humana ainda é a conversa. Desde a tradição oral que trouxe das sociedades passadas costumes e valores às gerações atuais até o simples diálogo, sempre presente nos escritórios e nas fábricas, a conversa deve ser percebida como o veículo de encontro de pensamentos.

Seja numa reunião de trabalho, numa ligação telefônica ou no bate-papo na cantina, ora mais formal ora na mais absoluta informalidade, estamos sempre interagindo por meio da conversa. E com ela fazendo o pensamento coletivo em torno de objetivos comuns.

Com a assertiva de que a empresa pode ser vista como uma "rede de conversas" em diferentes níveis, a professora Olga Loffredi propõe que as organizações reconheçam a comunicação como produtora de resultados e que criem condições para que ela aconteça dentro do espaço físico da empresa. Se a empresa é uma "rede de conversas", então dominar a qualidade do diálogo é uma atividade administrativa essencial que envolve a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e a objetivação dos interesses da organização.

Ao se conciliar o principal instrumento da comunicação humana, que dá sentido às relações interpessoais, com os temas de interesse da empresa, a “rede de conversas” se transforma na alavanca que move a organização no sentido dos resultados individuais e coletivos almejados.

O trato da Comunicação no âmbito da Administração é relativamente recente. Até o final dos anos 40 e início dos 50, a Comunicação não fazia parte do vocabulário da administração. Contudo, com o início da abordagem behaviorista da administração, que levou as organizações a ficarem mais preocupadas com as pessoas, a comunicação passou a ser tema de muita importância para a ciência administrativa.

Pode-se dizer que essa importância da comunicação para os administradores tem, pelo menos, dois motivos principais. Em primeiro lugar, a comunicação é o processo pelo qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Em segundo lugar, porque ela é uma atividade que ocupa enorme parcela do tempo dos administradores.

Raramente, os administradores estão sozinhos em suas salas, planejando ou criando alternativas. Na realidade, quase todo o tempo do administrador é gasto em comunicação face-a-face, eletrônica ou telefônica, com subordinados, membros de conselhos, pares, supervisores, fornecedores ou clientes. Quando não estão interagindo pessoalmente com os outros, estão escrevendo ou ditando correspondências ou relatórios – ou mesmo lendo correspondências ou relatórios enviados a eles.

Henry Mintzberg (2) descreveu o trabalho do administrador em termos de três tipos de papel e a comunicação representa um papel vital em cada um deles.

Segundo Mintzberg, definição do Papel da Comunicação em Três Funções de Administração:

- Em seus papéis interpessoais, os administradores agem como figuras de proa e líderes de sua unidade organizacional, interagindo na organização com subordinados, clientes, fornecedores e pares. Segundo estudos do autor, os administradores gastam cerca de 45% de seu tempo em contato com pares, cerca de 45% com pessoas fora de sua unidade e apenas 10% com superiores.
- Em seus papéis informacionais, os administradores buscam informações – com pares, subordinados e outros contatos pessoais – sobre qualquer coisa que possa afetar o seu trabalho e suas responsabilidades. Em troca também disseminam informações importantes e interessantes. Além disso, dão aos fornecedores, pares e grupos externos à organização informações sobre sua unidade como um todo.
- Em seus papéis decisórios, os administradores implementam novos projetos, resolvem problemas e alocam recursos para os membros e departamentos de sua unidade. Algumas decisões dos administradores são tomadas individualmente, mas até mesmo estas baseiam-se em informações que lhe foram comunicadas. Os administradores, por sua vez, têm de comunicar essas decisões a outras pessoas.

4.- COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Comunicação envolve pessoas. Portanto para entender a comunicação é preciso entender como as pessoas se relacionam umas com as outras.

4.1.- CANAIS E ESTRUTURA

Dentro de uma organização, existem os canais formais criados para a circulação de informações. E a administração tradicional insiste em que tais canais sejam observados para que o trabalho possa ser coordenado e a unidade de comando preservada. Contudo, autores behavioristas recomendam menos rigor na estrutura das comunicações. Nessa linha, deveria haver maior espaço para a participação de todos, já que uma menor estruturação conduz a maior satisfação individual em cada cargo.

Numa pesquisa conduzida por Bavelas, Guetzkow, Simon e outros⁽³⁾, constatou-se que a estruturação do fluxo de comunicação levará à eficiência desejada por administradores tradicionais. Entretanto, as pessoas que se submeteram à experiência demonstraram maior interesse e apreciaram mais o processo sob as condições de intercâmbio livre. Apurou-se também que onde havia menos estrutura ocorria uma tendência para que fluíssem mais idéias e sugestões criativas. Esse descobrimento tem reforçado as convicções behavioristas. Assim sendo, um certo controle e gerência da comunicação é essencial para eficiência. Contudo, não devemos esquecer que a regulamentação gera prejuízo ao moral do empregado e sua satisfação, bem assim reprime a geração de idéias inovadoras.

Deve-se, portanto, buscar um equilíbrio entre o intercâmbio relativamente livre das informações, situação que contribui para o melhor moral do grupo e para a geração de novas idéias, e o intercâmbio controlado, que colabora com a organização formal e com a unidade de comando.

4.2.- CANAIS ASCENDENTES E DESCENDENTES

Entendemos como canais ascendentes de comunicação aqueles através dos quais os subordinados poderiam se comunicar com os seus superiores. Como exemplo, temos: contatos face a face; reuniões em grupo, sistemas de queixas, questionários sobre o clima ou moral, cartas para o jornal ou revista da empresa, política de porta aberta etc.

Por outro turno, há necessidade também de a empresa instituir canais descendentes, através dos quais possa fluir informações e comandos. Entre estes, poderemos citar: a corrente ou cadeia de comando, cartazes ou notícias no quadro de avisos, periódicos da empresa, manuais de instruções, cartas ao empregado etc. Este tópico será melhor desenvolvido, no próximo tópico.

Um problema que ocorre em grandes empresas, cuja complexa estrutura de níveis envolve vários canais e instâncias, é o processo de filtragem que pode ocorrer em cada um dos níveis por que passa a comunicação. No trânsito da informação ocorre consciente ou inconscientemente, o efeito filtragem, com cada detentor de cargo segurando, interpretando e alterando fatos, conforme interesses e interpretações particulares.

Assim, é importante criar canais de comunicação entre administradores e funcionários. Mas é até mais importante assegurar que realmente está havendo comunicação, quando são transmitidas informações e idéias ao longo de tais canais.

5.- VIAS DE COMUNICAÇÃO FORMAL EM UMA ORGANIZAÇÃO

A compreensão do funcionamento da comunicação em uma organização pode ocorrer examinando-se as direções em que ela se desloca. As **vias de Comunicação formal** são os caminhos determinados pela empresa pelos quais o fluxo de mensagens se processa. As três vias básicas são descendente, ascendente, e lateral ou horizontal.

5.1.- COMUNICAÇÃO DESCENDENTE

A comunicação descendente ou para baixo é em geral vista como a via de comando formal da organização: percorre a linha do nível mais alto, portanto dos postos de mando, para o mais baixo. Reflete, no mais das vezes, a relação autoridade-responsabilidade prevista no organograma. A seguir citamos alguns exemplos de comunicação abaixo:

- Informação sobre normas, diretrizes, procedimentos, objetivos e outros tipos de planos;
- Designação de cargos e funções;
- *Feedback* sobre desempenho individual e de grupo ou dependência;
- Informação geral sobre a organização, como relatórios e balanços de exercícios financeiros;
- Pedidos específicos de informação dos níveis mais baixos.

As mensagens podem ser orais ou escritas. De maneira geral são fornecidas pelo gerente ou supervisor imediato ou por outro administrador, por livretos ou manual; por quadro de avisos; memorandos; relatórios; em conferências, reuniões e discursos; e em grupos pequenos ou de pessoa a pessoa. A alta administração geralmente concentra mais seu esforço de comunicação nos níveis mais baixos.

Pesquisas em empresas americanas e canadenses indicam que os empregados consideram seus supervisores como a fonte real e preferencial de comunicação.

Comunicação ascendente – também chamada “para cima” , representa o *feedback* de dados ou informações dos níveis mais baixos para os níveis de administração.

Entre as formas de comunicação ascendente, temos:

- Relatórios de desempenho, indicando resultados, progresso ou problemas;
- Pedidos de ajuda, de informação ou de recursos;
- Expressão de atitudes, sentimentos e queixas que influenciam o desempenho direta ou indiretamente;
- Idéias e sugestões para melhoria e resolução de problemas;
- Respostas a pesquisas de clima organizacional.

As caixas de sugestões são uma boa fonte de comunicação para cima. Sob o ponto de vista organizacional, as principais formas de comunicação ascendente são os diversos tipos de relatórios de desempenho que mostram o progresso dos empregados em direção às suas metas de trabalho.

As políticas de “portas abertas”, os sistemas de reclamações e pesquisa de atitude são meios de comunicação para cima, para a alta administração. Com esse objetivo, está sendo muito usada, agora a consulta direta aos empregados.

Comunicação lateral ou horizontal - Essa via de comunicação é essencialmente para coordenação e envolve colegas do mesmo grupo de trabalho e departamentos do mesmo nível. Para um trabalho eficaz, o empregado precisa interagir com outras unidades organizacionais.

A Comunicação lateral inclui:

- Comunicação entre colegas do mesmo grupo de trabalho;
- Comunicação entre departamentos do mesmo nível.

Hoje, as organizações procuram usar as habilidades dos especialistas, criando equipes de projetos, grupos de tarefas ou comissões que reúnem representantes de várias especialidades. A comunicação se reveste, então, de suma importância na coordenação e funcionalidade dessas atividades laterais.

6.- A COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO

O trato da comunicação dentro da ciência administrativa é relativamente recente. Até o final dos anos 40 e início dos 50, a palavra não fazia parte do vocabulário da administração. Contudo, com o início da abordagem behaviorista da administração, que levou as organizações a ficarem mais preocupadas com as pessoas, a comunicação passou a ser tema de muita importância para a pesquisa administrativa.

Pode-se dizer que essa importância para os administradores tem, pelo menos, dois motivos principais. Em primeiro lugar, a comunicação é o processo pelo qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Em segundo lugar, porque ela é uma atividade que ocupa enorme parcela do tempo dos administradores.

Raramente, os administradores estão sozinhos em suas salas, planejando ou criando alternativas. Na realidade, quase todo o tempo do administrador é gasto em comunicação face-a-face, eletrônica ou telefônica, com subordinados, membros de conselhos, pares, supervisores, fornecedores ou clientes. Quando não estão interagindo pessoalmente com os outros, estão escrevendo ou ditando correspondências ou relatórios – ou mesmo lendo correspondências ou relatórios enviados a eles.

Henry Mintzberg(2) descreveu o trabalho do administrador em termos de três tipos de papel, e a comunicação representa um papel vital em cada um deles.

Segundo Mintzberg diz que, definição do Papel da Comunicação em Três Funções de Administração:

- Em seus papéis interpessoais, os administradores agem como figuras de proa e líderes de sua unidade organizacional, interagindo na organização com subordinados, clientes, fornecedores e pares. Segundo estudos do autor, os administradores gastam cerca de 45% de seu tempo em contato

com pares, cerca de 45% com pessoas fora de sua unidade e apenas 10% com superiores.

- Em seus papéis informacionais, os administradores buscam informações – com pares, subordinados e outros contatos pessoais – sobre qualquer coisa que possa afetar o seu trabalho e suas responsabilidades. Em troca também disseminam informações importantes e interessantes. Além disso, dão aos fornecedores, pares e grupos externos à organização informações sobre sua unidade como um todo.
- Em seus papéis decisórios, os administradores implementam novos projetos, resolvem problemas e alocam recursos para os membros e departamentos de sua unidade. Algumas decisões dos administradores são tomadas individualmente, mas até mesmo estas baseiam-se em informações que lhe foram comunicadas. Os administradores, por sua vez, têm de comunicar essas decisões a outras pessoas.

Uma vez colocada a grande importância da comunicação dentro das organizações modernas -- a ponto de ter sido caracterizada como o “sangue vital” de uma empresa e constatada que a sua falta ou deficiência pode causar nesta o equivalente a uma doença cardiovascular --, passaremos, a seguir, a tratar do tema mais detidamente.

7.- A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Pela própria formação histórica do país, os meios de produção da economia brasileira concentraram-se, em praticamente quatro séculos, na agroindústria, na qual prevaleciam a mão-de-obra escrava grande latifúndios e centralização do poder.

A industrialização tardia também privilegiou a postura paternalista nas relações entre empregadores e empregados. Nesse contexto, a decisão era centralizada, todos conviviam em função de um poder central, numa estrutura piramidal de comando. As funções eram estanques e rigorosamente observadas: mandava a direção, obedeciam aos empregados.

Com a chegada de empresas multinacionais ao país, nas décadas de 50 e 60, passou-se a dar importância ao fortalecimento da imagem da organização junto ao público interno. Entram em cena a concorrência de marcas mundiais, padrões de produção internacionais e a atenção com a cadeia empresa-funcionário-cliente.

No final da década de 60 e na de 70, com a luta pela redemocratização do país e maior inserção do Brasil no cenário mundial, houve um natural amadurecimento da valorização do fator humano, já sendo, então, considerado como fator elementar dentro das empresas. Doutrinas importadas de administração empresarial, como a Teoria Z, japonesa, deram evidência ao pensamento de que somente com a participação dos empregados a empresa alcançaria os resultados projetados em seus planejamentos estratégicos.

Depois do retorno do país à Democracia, no final da década de 80, marcado pela promulgação da nova Constituição Federal, em 1988, seguido da abertura do mercado interno, na década de 90, e da própria evolução da relação produção-consumo, que culminou com o Código de Defesa do Consumidor, em 1985, a administração de pessoas teve de evoluir para se adaptar aos novos parâmetros de

produção, marketing e de imagem pública. A comunicação interna ganhou, então, importância para consecução desses objetivos.

Nesse novo modelo de relação entre empresários e trabalhadores, ocorreu um “novo pacto” que, na visão de Castro Neves (18): “num ecossistema de negócios, todos devem ganhar: empresários, clientes, acionistas, recursos humanos, parceiros, governos, comunicade”.

Assim, a empresa contemporânea vive em tempos de informação valorizada, o que exige um projeto de comunicação que repasse ao público interno o pensamento e a atuação da empresa de forma transparente. Aí abrangendo desde o sentido macro, como a missão institucional, quanto os particulares, em momentos específicos, como a redefinição de diretrizes. Do êxito desse projeto de comunicação a imagem da organização que vai se formando para os públicos interno e externo.

8.- A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Pode-se conceituar Comunicação Interna como aquela que se volta para os próprios membros da organização. E a atribuição de importância a esse processo decorre da constatação de que é por intermédio da comunicação dentro da organização que os resultados importantes para ela são obtidos.

Em primeiro lugar, quando a comunicação é aberta e estimulada, ocorre a humanização nas relações de trabalho. A relação de mão-dupla, que deixa o funcionário ciente do que ocorre na empresa, de todas as decisões importantes ao seu desempenho, estimula também a sua participação nos desígnios da empresa. Dessa forma, a co-participação de cada colaborador cria um clima de confiança recíproca, propício ao bom relacionamento e à criatividade e inovação.

Depois, colabora na criação e manutenção da Cultura da Organização, através da veiculação de valores objetivos e de relações humanas. Concebe-se uma organização como uma pequena sociedade, que tem seus próprios padrões de comportamento, ideologias compartilhadas e na qual todos têm uma mesma auto-imagem da sociedade a que pertencem. A cultura organizacional não é imposta ao grupo, mas se desenvolve em coexistência com a cultura de seus membros e com a realidade que os cerca. Daí a importância da comunicação interna, como meio de manter a unidade nas relações interpessoais dentro da empresa, enquanto grupo de indivíduos, e consolidar valores fundamentais à sua existência, para alcançar os objetivos econômico-sociais a que se destina.

É importante ainda como instrumento para alcançar os resultados nos negócios da organização. Com a evolução dos meios de comunicação nas relações comerciais internacionais, a referência de qualidade e competitividade passou ser em nível mundial. Assim, para alcançar excelência em seus produtos ou serviços, a empresa precisa estar sempre se atualizando. E o pessoal interno tem suma importância nessa estratégia, pois depende dele a assimilação de novas técnicas e

conceitos para o desenvolvimento de novos produtos e melhoria nos serviços. Só com a constante atualização e aprimoramento dos processos a empresa vai se manter ativa. E, para isso, deve adotar uma comunicação aberta e clara com seu público interno.

9.- SÍMBOLOS DE COMUNICAÇÃO

No ambiente empresarial, como em todo espaço social, a comunicação ocorre continuamente e sob diversas formas. Às vezes, o emissor nem percebe que está transmitindo uma mensagem aos demais colegas, se não estiver atento aos símbolos da comunicação. A seguir explicaremos os principais.

PALAVRAS – São os símbolos mais importantes da comunicação. Falar, escrever, escutar e ler; são princípios fundamentais na transmissão de mensagens. O domínio do vocabulário, da estrutura frasal, o adequado tom de voz e pronúncia correta das palavras estão na base da boa apresentação de uma mensagem. De outra parte, o receptor deve desenvolver a habilidade da escuta e da leitura atenta e interpretativa para interpretar corretamente o objetivo proposto pelo emissor.

AÇÕES - O administrador também se comunica por suas ações. Se estas desmentem suas palavras, a mensagem será diferente para o receptor será diferente da imaginada pelo emissor. Um administrador tem de entender que ele é o centro das atenções para o subordinado. Todos os atos perceptíveis comunicam algo para o observador, quer a outra parte tenha tido ou não a intenção de comunicar.

Quando ocorrem ações inexplicadas por parte do administrador, cria-se um vácuo de significação que geralmente é preenchido pela própria interpretação das ações observadas. Assim é, por exemplo, quando um administrador remove várias máquinas de uma linha de produção. Se ele não diz por que está fazendo isso – mandando para revisão ou abrindo espaço para novos modelos, por exemplo --, o vácuo de significação será preenchido com a associação natural de perigo iminente. Então, a interpretação pode ser a de que haverá cortes de postos para redução de produção, com conseqüência direta no clima do ambiente de trabalho.

FIGURAS - Tal como um desenho no jornal ou uma fita de cinema, as figuras também transmitem comunicado na organização. Plantas, cartazes, diagramas, fitas de vídeo, mapas, gráficos, podem transmitir mais significados, em certas situações, que milhões de palavras.

Muitas pessoas não gostam de ler longos trechos sem interrupção. Relatórios de ampla abordagem, mas apenas escritos, recebem pouca atenção por causa da complexidade da leitura. Mas se o mesmo relatório contiver gráficos, mapas, figuras etc. conseguirá transmitir mais conteúdo em menos tempo.

Seria ingênuo ignorar o poder das figuras na comunicação. O seu uso moderado traz contribuição importante ao processo de comunicação.

NÚMEROS – Os números e estatísticas têm um caráter peculiar. Existe uma tendência pronunciada, no ocidente, em se aceitar números como fatos. É uma espécie de idolatria dos números. As palavras podem parecer interessantes, mas quando alguns números são jogados numa apresentação, tende a haver aceitação e crença.

A preocupação, aqui, para quem inicia a comunicação, é não utilizar a manipulação de números para defesa de uma posição, porquanto a trama ardilosa poderá ser desmascarada pela outra parte, pondo a perder toda a credibilidade do que se expôs. Do lado do receptor, cabe usar da interpretação lógica quando receber apresentações com números, para não se deixar levar por raciocínios incorretos disfarçados em números.

10.- BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ

Sabemos que a comunicação é vital dentro de uma organização. E que ruído é qualquer barreira ou interferência que impeça a comunicação eficaz.

O ruído pode interferir na comunicação em várias fases do processo, tais como um emissor que já tem uma percepção negativa de um receptor; o envio de uma correspondência ou mensagem mal organizada ou prolixa, ou ainda muito curta faltando informações essenciais; ou um receptor que não preste atenção na mensagem que está recebendo.

A seguir, discorreremos sobre os ruídos mais comuns dentro da organização, tratando-os genericamente com barreiras que interrompem a comunicação eficaz. Elas são comumente classificadas como: (1) barreiras organizacionais e (2) barreiras interpessoais.

10.1.- BARREIRAS ORGANIZACIONAIS

As organizações, por sua própria natureza, tendem a inibir a comunicação eficaz. Um consultor da área de comunicação pode examinar o organograma de uma empresa e ver imediatamente as barreiras existentes. As quatro barreiras organizacionais são: (1) níveis organizacionais; (2) autoridade dos administradores; (3) especializações; e (4) sobrecarga de informações.

Níveis organizacionais – Quando uma organização cresce, sua estrutura se amplia, criando muitos problemas de comunicação. Se uma mensagem deve atravessar níveis adicionais – ou um número crescente de departamentos – irá demorar mais para chegar a seu destino e provavelmente será distorcida no caminho.

À medida que uma mensagem atravessa vários níveis organizacionais, ela passa por diversos “filtros”. Cada nível na cadeia de comunicação pode acrescentar, retirar ou modificar completamente a intenção inicial.

Uma explicação para essa tendência é que as mensagens são em geral mais amplas e gerais nos níveis altos da administração e devem se tornar mais específicas à medida que são filtradas nos níveis mais baixos.

Se a mensagem mais ampla é mal interpretada, as partes específicas que são acrescentadas podem ser incorretas, distorcendo toda a correta comunicação.

Autoridade da Administração - A autoridade é um aspecto necessário de qualquer organização. Seria impossível realizar algo sem que certas pessoas tivessem o direito de tomar decisões. Contudo, o fato de que uma pessoa supervisiona outra cria uma barreira para a comunicação livre e aberta.

Muitos chefes acham que não podem admitir problemas, condições ou resultados que os façam parecer fracos. Por outro lado, muitos subordinados evitam situações em que precisem revelar informações que os façam aparecer de forma desfavorável. Assim, há falta de “equilíbrio” entre chefes e subordinados. Problemas no trabalho, frustrações, trabalho abaixo do padrão, desacordo com as diretrizes do superior e outros tipos de informações desfavoráveis tendem a ser negadas ou mudadas para dar uma aparência mais favorável.

Especializações - Embora a especialização seja uma parte fundamental das organizações, também cria problemas, pois tende a separar as pessoas embora trabalhem na mesma empresa. Funções diferentes, interesses especiais e o jargão do trabalho podem fazer com que as pessoas sintam que vivem em mundos diferentes. O resultado seria impedir qualquer sentimento de comunidade e tornar a compreensão mútua muito difícil.

Um problema comum criado pela especialização é o jargão ou vocabulário técnico usado por vários especialistas. Tomemos o exemplo de um especialista em informática: a maior parte da resistência das outras áreas às orientações sobre processamento de dados é causada pela linguagem técnica que os especialistas usam. O mesmo pode ocorrer com a linguagem técnica da assessoria jurídica da empresa.

Entretanto, mais do que um problema de linguagem é as percepções diversas e as visões conflitantes no desempenho de cada setor especializado. Os departamentos de vendas, crédito, produção, controle de qualidade, finanças ou de pessoal têm seus próprios interesses e maneiras peculiares de ver as coisas, o que freqüentemente cria tensão entre indivíduos e departamentos.

Sobrecarga de Informações - Os administradores às vezes operam na suposição de que "mais comunicação é melhor comunicação". Portanto, eles dão aos empregados uma quantidade enorme de informações, que ficam submersas em dados que não é compreendido, muito menos usado eficazmente. O resultado é a sobrecarga de informações, em que os empregados recebem mais comunicação do que necessitam ou podem processar.

Esse problema é ainda aumentado pelas novas tecnologias de comunicação eletrônica, que facilitam a disponibilização contínua de informações. Como resultado da sobrecarga de informações, o receptor pode ficar confuso e incerto, o que pode levar à inércia.

10.2.- BARREIRAS INTERPESSOAIS

Mesmo se as barreiras de comunicação organizacional não existissem, os administradores enfrentariam a possibilidade de suas mensagens serem distorcidas. Muitos defeitos de comunicação são causados não por fatores organizacionais, mas por problemas de imperfeição humana ou de linguagem.

Os administradores precisam ter consciência das barreiras interpessoais, como: (1) percepções diferentes, (2) *status* do comunicador, (3) erros de audição, (4) uso impreciso da linguagem; e (5) diferenças na linguagem.

Percepções Diferentes - A percepção é um processo complicado pelo qual selecionamos, organizamos e damos significado ao mundo que nos cerca. A experiência é uma influência primordial naquilo que percebemos: esperamos ver um trem quando ouvimos um apito; e automaticamente nos pomos na defensiva quando somos chamados ao escritório do chefe – ou quando o professor nos manda falar com ele depois da aula.

As diferentes experiências que temos justificam as interpretações diversas de eventos e atos nas organizações. Os diferentes pontos de referência dos administradores e dos subordinados criam um grande obstáculo na maneira de perceber das duas partes.

Estereotipar também é uma tendência perceptiva que consiste em estruturar o mundo em um padrão previsível. Assim, nós temos estereótipos para certos grupos - líderes sindicais, líderes empresariais, políticos, engenheiros e até professores e alunos. Depois nós tratamos os membros de cada grupo de acordo com nossa percepção desse estereótipo, e isso influencia bastante nossa comunicação com eles.

Já a **Percepção Seletiva** descreve a maneira pela qual nosso quadro de referência limita a maneira de ver (e perceber) os eventos, as pessoas, os objetos e as situações no seu todo, em determinado momento.

Algumas partes de um evento recebem mais atenção do que outras, e algumas partes não recebem atenção alguma. As partes mais focalizadas têm geralmente um interesse imediato nos objetivos do observados. As necessidades,

a disposição, influências culturais e sociais, e as atitudes de uma pessoa interagem para determinar os aspectos de uma situação que são importantes e que merecem atenção naquele determinado momento.

A lição para os administradores seria conhecer as pessoas, compreender tanto quanto possível seu mundo, especialmente na situação de trabalho.

Status do comunicador - Outra barreira comum no processo de comunicação é a tendência a julgar, avaliar e pesar a mensagem em termos das características da pessoa que a envia, especialmente de sua credibilidade. A credibilidade se baseia na "sabedoria" da pessoa sobre o assunto a ser comunicado e no grau de confiança que o receptor tenha na veracidade da mensagem.

Quando os subordinados vêem o superior como merecedor de credibilidade, aceitam com mais facilidade suas mensagens. Segue-se que os administradores devem ser vistos por seus subordinados como merecedores de confiança. Caso contrário, as tentativas de motivar, persuadir e dirigir os esforços dos subordinados estariam prejudicados desde o começo.

Erros de audição - Para serem bem-sucedidos na administração e comunicação com os outros, os administradores também devem aprender a ouvir de forma eficaz. Se eles não ouvem, como podem saber o que os outros estão pensando e quais as suas necessidades, desejos e idéias?

Alguns dos maus hábitos de audição incluem: (1) ouvir superficialmente, sem tentar levar seriamente em conta o que a pessoa está dizendo; (2) dar a impressão, pela linguagem ou maneiras (olhando para cima, mostrando-se impaciente), de que se tem pressa em terminar a conversa; (3) mostrar aborrecimento com o assunto sob discussão; (4) não compreender o quadro de referências da pessoa que fala.

Entretanto, mais relevante do que ouvir bem é a atitude em relação ao outro no momento de ouvir. Os gerentes devem se dispor a passar algum tempo com os

empregados; mostrarem-se disponíveis em alguns momentos do expediente. Muitos supervisores relutam em ouvir porque têm medo de se envolver com os problemas pessoais dos subordinados. Contudo, uma recepção sem interesse pode afetar a disposição do subordinado em comunicar problemas do trabalho.

Porém, ouvir custa tempo; portanto, um administrador, cuja amplitude de controle é grande, fica limitado quanto às oportunidades de ouvir. A organização administrativa deve prever o tempo de ouvir os empregados como atividade inerente aos administradores.

Uso Impreciso de Linguagem - Um dos piores erros que cometemos ao nos comunicar é supor que todo o significado está nas palavras que usamos. Por exemplo, um gerente de vendas que diz a seu vendedor subordinado para “fazer um mapeamento da região” (querendo dizer um mapeamento do bairro) ficará muito aborrecido ao receber um trabalho abrangendo toda a região sul do seu estado federativo, com o custo de trabalho e horas desnecessários. Culpar o empregado pela falha de comunicação pode proteger o ego do supervisor, mas representa uma péssima forma de abordar a responsabilidade do supervisor pela boa comunicação.

Se consultarmos o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, vamos encontrar, para o termo “região”, só no sentido de “território delimitado” oito significados diferentes.

11.- PROPOSTA DO PROJETO

Observado o pensamento teórico e conhecido às condições gerais da Unidade de trabalho do projeto de melhoria da comunicação interna na Divisão de Análise de Crédito Sul, do Banco do Brasil S.A., em Curitiba (PR), envolve os seguintes pontos:

- Reuniões do Colegiado da Gerência Executiva;
- Reuniões do Comitê de Administração Local;
- Reuniões das Equipes de Trabalho;
- Reuniões Técnicas;
- Mural Físico;
- Mural Eletrônico – Portal DAC-Sul;
- Recados Gerais (“Avisos Paroquianos”);
- Gerenciador de Mensagens;
- Sala de Convivência – Rede de Conversas;
- Sala de Leitura e Biblioteca;
- Pesquisas de Avaliação de Clima Organizacional;
- Avaliações de Desempenho – (Feedback’s);
- Ordens de Serviço.

Cada tópico acima são explicado e desenvolvido na seqüência.

12.- APLICAÇÃO DO PROJETO

Conforme definido no tópico anterior, passamos a examinar cada ponto do projeto de comunicação interna proposto;

12.1.- REUNIÕES DO COLEGIADO DA GERÊNCIA EXECUTIVA

Trata-se de reuniões mensais, realizadas alternadamente nas cidades onde estão localizadas as divisões de crédito, com a presença do Gerente Executivo da GECRE e Gerentes de Divisão de cada Unidade. São tratados assuntos comuns a todas as divisões, como padronização de métodos e serviços, propostas de melhoria, avaliações de produtividade etc.

A cada evento é lavrada uma ata com o resumo do assunto tratado, a deliberação e o responsável por eventuais providências a serem realizadas. Cópia da ata da reunião deve ser encaminhada a cada Divisão. Os principais pontos são debatidos na reunião do Comitê de Administração local e repassados às equipes, pelos Gerentes de Núcleo.

As atas ficam arquivadas para eventual consulta necessária.

12.2.- REUNIÕES DO COMITÊ DE ADMINISTRAÇÃO LOCAL

De periodicidade semanal, o evento reúne o Gerente de Divisão e os Gerentes de Núcleo, que representam suas respectivas equipes. Decompõe-se em dois blocos distintos: primeiro são tratados as informações gerenciais, como estoque de processos para análise, processos mais antigos por analisar; eventos da semana anterior; produtividade das equipes etc. Segundo, os assuntos pautados para discussão, envolvendo as subcomissões internas (Infra-estrutura, Treinamento, Clima Organizacional, Comunicação Externa, Comunicação Interna) e outros temas de abrangência geral.

Os assuntos tratados passam para a ata da reunião (anexo....), onde consta, além da descrição do assunto, a proposta de condução e o responsável pela providência. As atas ficam disponibilizadas a todos os funcionários através do mural eletrônico.

12.3.- REUNIÕES DAS EQUIPES DE TRABALHO

Também com periodicidade semanal, reúne o Gerente de Núcleo com os funcionários de sua equipe. É quando são repassados os principais temas objeto das reuniões do Colegiado da GECRE e do Comitê de Administração. Também aborda assuntos intra-equipe, como produtividade, propostas de melhoria, visitas a agências e empresas clientes, etc.

As reuniões das equipes têm muitas características de informalidade, sendo um espaço para todos se manifestarem com liberdade, buscando-se alternativas de uma boa interação do grupo,

12.4.- REUNIÕES TÉCNICAS

São de caráter específico para tratar de temas técnicos, buscando a melhoria na qualidade do trabalho. Podem ser conduzidas por funcionário da própria Unidade ou por convidado que tenha conhecimento do assunto proposto. Temas como Análise do Setor Madeireiro, Contabilização das contas do REFIS, Condução de Operações Anormais são tratados mais detidamente nessas reuniões.

Todos devem participar e, dependendo do assunto, extrai-se uma súmula da exposição e discussões, para eventuais consultas futuras.

12.5.- MURAL FÍSICO

Localizado na Sala de Convivência, é segmentado em duas partes. Uma para afixação de documentos administrativos, como ordens de serviço, aviso de

concorrências, cronograma de exames médicos periódicos. E outra para materiais mais ligados a interesses pessoais dos funcionários, como boletins sindicais, convênios, sugestões de locais para passar férias, cartões de profissionais liberais conhecidos (dentistas, advogados, marceneiros etc.), ações do Comitê de Cidadania (Voluntariado local).

Fazem parte do mural físico também o Quadro de Ausências Diárias (nome, dias de ausência e motivo), e o Quadro de Estoque de Processos e Produção Semanal.

12.6.- MURAL ELETRÔNICO (PORTAL DAC-SUL)

Interligado em rede em todos os computadores individuais, viabiliza aos funcionários o acesso a todos os assuntos de seus interesses relativos aos trabalhos da Divisão, tais como:

- Auxílio à confecção de súmula de análise (Auto-texto);
- Manual de Redação;
- Decisões quanto à rotina de serviços;
- Normas de gestão de funcionários

Também deve disponibilizar (em fase de implantação) um serviço de Classificados, para viabilizar pequenos negócios, aproximando partes interessadas em compra, venda, locação e serviços. De cada computador, é possível preencher o modelo para o conhecimento geral. Deve-se auto-controlar quanto ao prazo em que fica em exposição um anúncio.

Mais detalhes do Mural Eletrônico estão no Anexo.....

12.7.- RECADOS GERAIS (AVISOS “PAROQUIANOS”)

Geralmente de iniciativa do Comitê de Administração, reveste-se de informalidade absoluta. As pessoas formam um círculo no centro do salão de

trabalho e o Gerente de Divisão vai coordenando os avisos de interesse geral. Os assuntos são os mais variados: organização de festas, oferecimento de cursos externos, pedidos de doação de sangue, lançamento de um novo produto na área de crédito etc.. Qualquer funcionário pode fazer uso da palavra para passar sua mensagem ou pedido.

Pela característica de informalidade, não ficam registros dos assuntos tratados.

12.8.- GERENCIADOR DE MENSAGEM

O Gerenciador de Mensagens é um programa para funcionamento em rede, disponibilizado em todos os computadores. Sua finalidade é divulgar informações úteis, de pequena extensão, de forma rápida e sem a necessidade de mobilizar as pessoas ou tirá-las de seus afazeres.

Apresenta as seguintes características:

- Acesso: todos os funcionários da Unidade;
- Tamanho da mensagem: 3 linhas, em torno de 70 caracteres;
- Identificador da origem: consta o número da matrícula de que fez a mensagem;
- Opções: a mensagem pode ser endereçada a todos os funcionários, a uma equipe ou a um determinado funcionário;
- Particularidade: interrompe o funcionamento do micro até que o usuário leia e *delete* a informação;

12.9.- SALA DE CONVIVÊNCIA

Espaço para descontração dos funcionários, dispõe de sofás e mesa com café, café com leite e chá. Lá fica instalado o mural físico (descrito no item 5 acima).

Também compõe o ambiente nessa de centro com os jornais do dia (Gazeta do Povo e Gazeta Mercantil) e publicações especializadas relativas às atividades da Divisão.

12.10.- SALA DE LEITURA E BIBLIOTECA

Com projeto de instalação, após a reforma do andar, disporá de mesas, cadeiras, armários para a biblioteca, microcomputador em rede, televisão e vídeo cassete/DVD. Terá a finalidade de espaço para estudo e leitura, realização de cursos auto-instrucionais, elaboração de projetos de melhoria e apresentação de vídeos e programas de formação de pessoal.

12.11.- PESQUISA DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

É aplicado pelo Banco semestralmente; a resposta por parte do funcionário é opcional. Dispõe de 36 questões, distribuídas em quesitos

Após o processamento das respostas, a compilação dos resultados são disponibilizados às Unidades, que poderão fazer uma autocrítica e estudar processos de melhoria de clima organizacional.

12.12.- GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL (GDP)

Tal como na pesquisa de clima é instituído pelo Banco e ocorre semestralmente, envolvendo a pessoa do avaliador (Gerente) e avaliado (analista). É o momento de dar e receber *feedback's* sobre as várias perspectivas valorizadas pelo Banco, como estratégias e operações, resultado econômico, satisfação de clientes, comportamento organizacional e processos internos.

A Divisão Sul realiza a cada semestre a Semana GDP, quando são convidados profissionais externos para fazerem palestras sobre temas afins e de interesse do pessoal, como planejamento de carreira, qualidade de vida no trabalho

e prevenção de doenças por esforço repetitivo. Nessa semana, também ocorrem às conversas individuais entre avaliadores e avaliados, oportunidade para correção de desvios e revisão de rumos profissionais.

12.13.- ORDENS DE SERVIÇO

Podem ter origem na Diretoria, na Gerência Executiva ou na própria Unidade. Visam uniformizar procedimentos, notadamente quanto aos aspectos de segurança, relacionamento com demais diretorias/Gerências, atribuições e competências.

Todas as ordens de serviço estão arquivadas, por origem, e em ordem seqüencial de emissão. As determinações que influem diretamente no trabalho diário são disponibilizadas no Mural Eletrônico (Portal DAC-Sul)

CONCLUSÃO

Toda empresa, como organismo vivo, traz em si uma rede de comunicação interna muitas vezes não devidamente percebida e valorizada. Conhecer os fluxos de informações intra-organização e saber como eles impactam a vida da empresa é tarefa das mais importantes na Gestão de Pessoas.

No presente trabalho, buscamos discutir a importância da comunicação interna dentro de qualquer organização e conhecer a gama de fatores que interferem nessa rede de relacionamentos. Tratamos os canais formais e informais, os símbolos e as barreiras mais comuns no processo de comunicação, para propor, em seguida, um Projeto que valorizasse e estimulasse a comunicação dentro da Divisão de Análise de Crédito Sul, do Banco do Brasil.

No estágio atual de funcionamento da Divisão, presente sua rede de relacionamentos dentro do Banco e com a sociedade, o modelo de funcionamento da comunicação interna encontra-se em fase de amadurecimento. A divulgação de decisões superiores já vem ocorrendo com agilidade, o clima organizacional favorece as “redes de conversa” e busca-se o repasse das informações mais importantes por intermédio dos próprios gerentes de equipes ou em reunião geral.

A implantação de um projeto de comunicação interna é um passo importante, na medida que reconhece a relevância do tema dentro do modelo organizacional da Unidade.

O desafio, porém, é torná-lo flexível e o menos burocrático possível, com equilíbrio entre a comunicação formal e a informal e evitando-se a sobrecarga de informações.

O Programa deve ser revisto e aprimorado continuamente, para preservar sempre o objetivo principal da comunicação interna, que é manter acesa a chama do ideal comum entre os participantes, porquanto “um sonho que se sonha junto é realidade” (John Lennon).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar sobre o Marketing Interno**: L&PM Editores, 2000;
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas (O novo papel dos recursos humanos nas organizações)**: Editora Campus, 7a. Tiragem, 1999;
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**, 2a. edição, Rio de Janeiro, Nova Fronteira , 1986;
- FLIPPO, Edwin B. **Princípios de Administração de Pessoal**: Atlas, 1970.
- MACHADO NETO, Octaviano. **Competência em Comunicação Organizacional Escrita**: Qualitymark Editora, 2003;
- MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C. e PIETRI JÚNIOR, Paul H. (Tradução de HOPP, Maria Isabel). **Administração – Conceitos e Aplicações**, Editora Harbra, 4a. Edição, 1998.
- MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI JR., Paul H. **Administração, Conceitos e Aplicações**: Editora Harbra, 1998.
- MOSCOVI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal (Treinamento em Grupo)**: José Olympo Editora, 13a. Edição, 2003
- NEVES, Roberto Castro, **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger melhor o seu patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998;
- STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward, (tradução de Calado, Alves). **Administração**: J. C. Editora, 5ª Edição, 1999;
- COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL** – Revista, Série PROFI-Gerencial, Universidade Corporativa Banco do Brasil. Fascículo No. 2, ano II, março de 2004;
- INTRANET Banco do Brasil, disponível em: <https://www.intranet.bb.com.br>

NOTAS

- (1) Eugenio Mussak, médico e biólogo. Especialista em educação, palestrante sobre o comportamento humano e consultor de soluções educacionais para grandes empresas;

- (2) Olga Loffredi, executiva da Landmark Education Business Development, palestrante do 3º Forum de Pessoas e professora convidada para o seminário Breakthrough em Liderança, do Programa de Integração da Diretoria Executiva do Banco do Brasil;
- (3) Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review 53, no. 4 (julho-agosto de 1975 do President and Fellows of Harvard College; todos os direitos reservados.
- (4) Alex Bavelas, "Communication Patterns in Task-oriented Groups", Journal of Acoustical Society of America, 1950, vol. 22, pp. 725-30; e Harold Guetzkow e Herbert A. Simon, em "The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Performance in Task-oriented Groups";

ANEXOS

QUESTIONÁRIO – Aplicado ao Pessoal Interno

Síntese das Respostas ao Questionário Aplicado ao Público Interno da DAC-Sul. – Foram consultados 5 (cinco) funcionários ocupantes de cargos de analista júnior, analista pleno e Gerente de Núcleo.

1. Que tipo de decisão tomada em escalão superior você entende importante chegar ao seu conhecimento?

R) As decisões que afetam o trabalho e a carreira do funcionário; as ordens de serviço; o planejamento estratégico do Banco e da Diretoria; a filosofia e normas de crédito do Banco.

2. As decisões superiores, cujo conhecimento é necessário ao bom desempenho do seu trabalho chegam tempestivamente ao seu conhecimento ?

R) De maneira geral, sim. Há necessidade de serem mais rápidas as divulgações e que fiquem registros das principais decisões para futuras consultas.

3. Qual o melhor canal para divulgação das decisões superiores aos funcionários da Divisão?

R) As reuniões informais (reunião geral e da equipe) permitem melhor assimilar novos assuntos. As que alteram rotinas precisam ser registradas por escrito.

4. Você busca interação com outras unidades do Banco, para obter informações necessárias ao seu trabalho ?

R) De maneira geral sim. Porém, houve o reconhecimento de que a prática é pouco usada e que deveria ser mais lembrada no dia-a-dia.

5. A comunicação ascendente (do funcionário para a alta administração) no Banco é adequada ? Quais as sugestões de melhoria ?

R) Em temas de interesse geral do funcionalismo vem melhorando, tendo como principal exemplo o Fórum de Debates, que ao final de 2003 colheu sugestões dos funcionários em todas as dependências para um debate com a Diretoria. Porém na

Diretoria de Crédito, percebe-se falta de estrutura funcional para estimular, receber e tratar sugestões. Análises superficiais desestimulam novas manifestações.

6. Que temas você acha importante levar ao conhecimento dos escalões superiores de sua Diretoria ?

R) Os indicadores de desempenho da Divisão e sugestões de melhoria de processos e trabalhos.

7. Que fatores (ruídos) atrapalham o fluxo de informações entre as altas gerências e diretoria e os funcionários da Divisão ?

R) O excesso de informações em nível geral no Banco. O longo período entre as visitas do Diretor à Divisão, para expor os rumos e projetos da Diretoria.

8. “Saber Ouvir” é um atributo percebido nos funcionários ocupantes do cargo de gerente de sua Unidade ?

R) Sim. Há uma diferença positiva no ambiente criado na Divisão de Análise de Crédito Sul (DAC-SUL) em relação à média das demais unidades do Banco.

9. Que habilidades poderiam ser desenvolvidas pelos funcionários para um melhor funcionamento da comunicação interna na DAC-SUL ?

R) A busca da síntese e da objetividade na comunicação; o acesso rotineiro aos canais de distribuição de informações (Intranet; Sisbb etc.).

10. A localização, as instalações, a infra-estrutura e o clima de trabalho na DAC-SUL facilitam a boa comunicação interna ? Quais as sugestões de melhoria ?

R) Em parte. O bom clima interno facilita a comunicação. Porém, há pontos a melhorar:

- Falta um local para reunião geral, onde todos fiquem acomodados e possam ouvir claramente as mensagens;
- A elevada concentração de pessoas no ambiente físico atual gera ruídos prejudiciais à concentração no trabalho;

- Utilização mais freqüente do “Mural Eletrônico”, para divulgação dos assuntos comuns os funcionários, conforme forem tratados na reunião do Comitê de Administração da DAC.

DEPENDÊNCIAS E ÓRGÃOS INTERNOS COM RELACIONAMENTO FREQUENTE

- **AGÊNCIAS – Rede Varejo, dos estados do PR, SC e RS**
- **AGÊNCIAS - Rede Atacado, dos estados do PR, SC e RS**
- **SUPER - Superintendências Estaduais dos estados do PR, SC e RS**
- **SUREG - Superintendências Regionais dos estados do PR, SC e RS**
- **NURIN – Núcleo de Apoio a Negócios Internacionais (PR, SC e RS)**
- **AJURE – Assessoria Jurídica Regional**
- **AUDIT – Núcleo de Auditoria Interna**
- **GEPES – Gerência de Gestão de Pessoas**
- **GERIS – Gerência de Modelagem de Risco**
- **GEPRO – Gerência de Análise de Projetos**

MANUAL DE REDAÇÃO DA DAC-SUL

O Presente Manual de Redação visa dar padronização a formas de escrever na Divisão de Análise de Crédito Sul. É inspirado nas constantes dúvidas de como grafar determinadas expressões e na necessidade de se estabelecer um padrão a partir do qual os trabalhos na Divisão se desenvolvam de modo homogêneo.

A base é normativa, retirada do LIC 51 (Comunicação Institucional), mas será gradualmente encorpada com a contribuição dos funcionários, a partir do seu trabalho diário. Portanto, a atualização do Manual será dinâmica e contínua, na medida em que forem surgindo situações que inspirem a pesquisa e requeiram padronização.

BASE NORMATIVA

CONCEITO:

01. É toda informação veiculada formalmente, segundo normas - e procedimentos da Empresa, e transmitida de forma hierarquizada e - sistematizada para seus diversos públicos, por meio dos canais de - que a Empresa dispõe.

02. Os veículos que compõem a Comunicação Administrativa no Banco do Brasil são:

a) Correio Eletrônico via Sisbb - Nota Técnica Pessoal, Comunicado a Administradores, Comunicado a Funcionários e Comunicado entre Dependências - instruções no LIC#51.7.6.1;

b) Correio Eletrônico via Notes/Correio da Intranet - e-mail;

c) Sistema Normativo;

d) BB Resolve;

e) RH Responde;

f) Correspondências administrativas impressas - internas e externas. Os principais documentos são:

I - Carta Impressa Interna;

- II - Carta Impressa Externa;
- III – Ofício;
- IV - Nota Técnica.

ORIENTAÇÕES PARA A REDAÇÃO DE TEXTOS ADMINISTRATIVOS

03. LINGUAGEM:

Simple, direta e objetiva, que vá direto ao assunto, evitando-se linguagem restrita a determinados grupos, tais como jargões técnicos, e palavras ou expressões estrangeiras. Se o uso for inevitável, deve-se colocar os termos estrangeiros em itálico.

04. PARÁGRAFOS:

Cada parágrafo deve conter apenas uma idéia principal. As informações mais importantes devem estar nos primeiros parágrafos. Devem ser curtos e conter frases na voz ativa e na ordem direta, ou seja, sem intercalações excessivas, apostas e orações explicativas. Deve-se evitar a presença constante de verbos auxiliares, de adjetivos e advérbios.

05. NUMERAIS:

- a) escreva por extenso os numerais de zero a dez, cem e mil;
- b) a partir de 11, devem ser escritos em algarismos;
- c) no início das frases, os numerais devem sempre ser escritos por extenso (Ex: Duzentos funcionários pediram aposentadoria. Vinte dois funcionários foram promovidos);
- d) nas listas de números, use somente algarismos;
- e) para mil, milhão, bilhão, prefira a forma mista (Ex: 35 mil títulos, 3 milhões de cartões);
- f) use algarismos para escrever datas, horas, idades, valores em dinheiro, porcentagem, pesos e medidas (Ex: 9 de junho, 7 anos, R\$ 6 mil, 142%, 5%).

06. PORCENTAGEM:

- a) existem duas grafias (porcentagem e percentagem, porcentual e percentual);
- b) se houver mais de um número na frase, coloca-se o sinal em todos eles (Ex: A alíquota do imposto passará de 12% para 15% ao ano).

07. DATAS:

O dia em algarismos e o mês por extenso, sem que o algarismo indicativo do dia seja precedido de zero (Ex: 2 de maio de 1991).

08. HORAS:

- a) por extenso (9 horas, 15 horas, das 18 às 24 horas);
- b) com abreviaturas (8h, 7h30, 5h25);
- c) sempre precedidas de artigo (à 1 hora, à 1h, às 8 horas, das 16 às 21 horas).

09. SIGLAS:

- a) restringir o uso de siglas. Optar pelas palavras por extenso;
- b) na primeira citação de uma sigla, explique seu significado e coloque-a entre parênteses diante do nome;
- c) são escritas com letras maiúsculas as siglas que tiverem até três letras e as siglas com quatro letras ou mais, quando se pronuncia separadamente cada uma de suas letras (Ex: GDP, PLR, CDC, CPR, LIC, BC, BNDES, CCBB, CNBB);
- d) quando formadas com quatro letras ou mais e forem constituídas de sílabas, são escritas apenas com a inicial maiúscula (Ex: Pronaf, Pasep, Proex, Petrobras);
- e) não utilize pontos intermediários ou pontos finais nas siglas (Ex: BNDES em vez de B.N.D.E.S.).

PONTUAÇÃO**10. PONTO:**

- a) é usado em abreviaturas (etc., Ltda., dr.), exceto nas que fazem parte do sistema legal de medidas (h, min, m);

b) se o ponto coincide com o ponto de abreviatura, coloca-se apenas um ponto (Ex: Esta é a solicitação que faço a V.Exa.);

c) o ponto final indica o término de uma frase ou oração.

11. PONTO-E-VÍRGULA:

a) é um sinal intermediário entre o ponto e a vírgula;

b) separa partes de um período em que já existe vírgula;

c) separa partes de um período em que existem enumerações, principalmente após dois-pontos.

12. DOIS-PONTOS:

a) nas citações (Ex: O cliente gostou do produto: "É o melhor produto que há no mercado".);

b) nas enumerações, podem vir seguidos de maiúsculas ou minúscula, conforme o caso.

ATUALIZAÇÕES

CONCORDÂNCIA VERBAL

Verbo na frente (atenção !): "Admitem-se garantias";

Coletivos ou complemento nominal no plural (pergunte ao verbo): "A relação de contas novas passou..."

CRASE – Não use antes de palavra masculina: Empréstimos a terceiros

FAZ – O certo é "Faz dois anos", nunca "Fazem dois anos". O verbo fazer no sentido de tempo passado é como haver no mesmo sentido: impessoal.

ONDE – Como pronome relativo deve ser usado apenas referindo-se a lugar. "Em Maringá, onde se localiza a filial da empresa..." (é errado dizer "A reavaliação de ativos ocorreu em 1999, onde todo o imobilizado...")

POSSUIR – No texto técnico, deve-se evitar para características negativas: “o sócio possui muitas restrições”

PRONOME DE TRATAMENTO (Vossa Senhoria, Vossa Excelência) – O verbo fica na terceira pessoa: V. Exa. será convidada para o evento.

TER (Verbo Ter e derivados: Conter; manter etc.) – Usa-se acento circunflexo só no plural: Têm: Contêm: Mantêm.

PORTAL DE NOTÍCIAS

É um portal, que se disponibiliza no Iniciar de cada computador, e possibilita a cada funcionário conhecer informações de seu interesse, tais como:

- Entendimentos sobre instruções e normas do Banco;
- Atas (das reuniões do Comitê da DAC-SUL;
- Festividades;
- Outras Informações;

Também possui acesso a outros aplicativos instalados na divisão como:

- Intranet;
- Normas da Qualidade/Iso 9001;
- Rotinas de Serviço;
- Classificados (Venda, Compra e troca de interesses pessoais do funcionário)

Tem manutenção constante pela equipe da subcomissão da Comunicação Interna.

ORDEM DE SERVIÇO**BANCO DO BRASIL S. A.****Diretoria de Crédito****Ordem de Serviço no. 2003/0023**

No intuito de identificar e minimizar riscos, bem como integrar com sinergia as análises, no âmbito da DICRE, fica estabelecido que:

1. Nas análises de risco e estabelecimento de Limites de Crédito, os analistas das Divisões de Análise de Crédito deverão verificar a existência, NA Gerência de Análise de Projetos-GEPRO, de projetos de investimento em análise ou analisados, certificando-se inclusive do cumprimento das condicionantes estabelecidas. Caso seja detectado qualquer fato de risco que possa comprometer o retorno do investimento, caberá à Gerência de Análise de Crédito – GECRE comunicar, de imediato, à GEPRO.
2. Nas análises efetuadas pela GEPRO, os analistas deverão verificar a existência de Limite de Crédito estabelecido pela GECRE, mantendo, sempre, contato formal com o analista responsável pelo estudo da empresa ou grupo econômico

Vigência: prazo indeterminado**Anexos: fluxogramas****Assinatura do Diretor****Brasília, 22 de setembro de 2003.****Ciente:****Assinaturas dos Gerentes Executivos das Áreas envolvidas**