

**UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ**  
**CAMILA STEINVASCHER MACHADO**

**CULTURA CORPORATIVA E RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA ANÁLISE DO USO DAS TECNOLOGIAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA  
(O CASO BRADESCO)**

**CURITIBA**

**2015**

**CAMILA STEINVASCHER MACHADO**

**CULTURA CORPORATIVA E RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA ANÁLISE DO USO DAS TECNOLOGIAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA  
(O CASO BRADESCO)**

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Linguagens da Universidade Tuiuti do Paraná, linha de pesquisa em Processos Mediáticos e Práticas Comunicacionais.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Marquioni.

**CURITIBA**

**2015**

Dados Internacionais de Catalogação na fonte  
Biblioteca "Sydnei Antonio Rangel Santos"  
Universidade Tuiuti do Paraná

M149	Machado, Camila Steinvascher. Cultura corporativa e relações de poder nas organizações: uma análise do uso das tecnologias na comunicação interna (o caso Bradesco)/ Camila Steinvascher Machado; orientador Profº drº Carlos Eduardo Marquioni. 126f.
	Dissertação (Mestrado) - Universidade Tuiuti do Paraná - Curitiba, 2015
	1. Comunicação interna. 2. Cultura corporativa. 3. Identidade corporativa. 4. Relações de poder. 5. Media Training. I. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Linguagens/Mestrado em Comunicação e Linguagens. II. Título.
	CDD - 658.45

**CAMILA STEINVASCHER MACHADO**

**CULTURA CORPORATIVA E RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA ANÁLISE DO USO DAS TECNOLOGIAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA  
(O CASO BRADESCO)**

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Linguagens da Universidade Tuiuti do Paraná, linha de pesquisa em Processos Mediáticos e Práticas Comunicacionais.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Kati Eliana Caetano

Universidade Tuiuti do Paraná

---

Regiane Regina Ribeiro

Universidade Federal do Paraná

---

Carlos Eduardo Marquioni

Universidade Tuiuti do Paraná

Curitiba, 25 de março de 2015.

Dedico este trabalho ao meu marido  
Felipe Vinícius Costa, companheiro e  
parceiro em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que compartilharam deste projeto em minha vida.

Obrigada

- ❖ Aos professores e colegas do Programa de Comunicação e Linguagens da Universidade Tuiuti do Paraná, pontualmente aos amigos Ms. Nicole Kollross e Luciano Sampaio pelas sugestões de leitura, debates e incentivo.
- ❖ À Profa. Dra. Kati Caetano pelos ensinamentos e excelentes contribuições neste trabalho, desde as primeiras palavras escritas. Também por ter aceitado fazer parte da banca e pelas orientações valiosas na qualificação.
- ❖ À professora Dra. Regiane Ribeiro por aceitar o convite para a banca e pelos direcionamentos e enormes contribuições na qualificação.
- ❖ Ao professor Dr. Carlos Eduardo Marquioni, que me orientou neste estudo e me ensinou o que realmente é ser pesquisador, por meio de reflexões críticas e em especial por sua atenção, profissionalismo e dedicação desde o meu ingresso no programa de mestrado.
- ❖ Ao Banco Bradesco (representado pelas profissionais Denise Miranda e Michelly Costa) e ao Sindicato dos Bancários de Curitiba (particularmente à Karla Huning) pelas entrevistas concedidas, essenciais para a pesquisa.
- ❖ Aos meus pais José Eduardo Ferreira Machado e Valéria Steinvascher Machado e aos meus irmãos Letícia Steinvascher Machado e Eduardo Steinvascher Machado pelo carinho e apoio na pesquisa empírica.
- ❖ Especialmente à Felipe Vinícius Costa, meu marido e companheiro que me incentivou e me deu forças com seu amor e parceria para que este sonho pudesse estar sendo realizado.

As relações de comunicação no mundo do trabalho, quando consideradas em seu potencial de pluralidade e diversidade, podem ser reveladoras das mais sensíveis mudanças sociais.

(FIGARO, 2010)

## RESUMO

As organizações fazem uso habitual de ações e discursos persuasivos que procuram proporcionar uma imagem positiva da companhia junto a seus funcionários. Este estudo investiga a comunicação interna praticada pelo Bradesco, analisando as relações de poder (Foucault) que são exercidas no ambiente organizacional por meio da hierarquia e da vigilância como forma de preservar a cultura da empresa, valores e princípios, fortalecendo a identidade corporativa. A pesquisa analisa as práticas comunicacionais e treinamentos aplicados pelo banco, como exemplo os que utilizam soluções de *Media Training*, a fim de unificar conceitos, ordenar mensagens e desenvolver a comunicação nas relações da organização com seus profissionais. As questões tratadas no trabalho são: (i) De que forma os efeitos das relações de poder podem efetivar uma comunicação interna estratégica? (ii) Em que medida as ações comunicativas da organização podem ser associadas a obter uma afetação e gerar uma imagem positiva do público interno? (iii) Como treinamentos são utilizados enquanto recursos para desenvolver a comunicação interna e gerir as informações corporativas? O projeto envolveu a realização de pesquisa empírica, com suporte de um estudo de caso, o que permitiu uma investigação exploratória, mais profunda e detalhada: foram realizadas entrevistas junto a gestores de comunicação e treinamento do Bradesco e ao Sindicato dos Bancários (como representante dos empregados da instituição). Os discursos obtidos nas entrevistas foram analisados a partir dos conceitos de sentidos dominantes e leituras preferenciais de Stuart Hall. O Bradesco utiliza a comunicação interna e a educação corporativa via intranet como ferramentas para exercer o poder, valorizar a cultura da organização e tornar sua identidade forte. As ações comunicativas praticadas e os discursos da organização aos funcionários promovem uma afetação, que direciona estrategicamente os profissionais para os objetivos da empresa. As relações de poder efetivam o controle desse processo, promovendo a gestão da comunicação e da vida corporativa dos empregados do Bradesco. Este cenário é discutido conceitualmente nesta dissertação, tendo como base os estudos culturais e a comunicação organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Cultura Corporativa. Identidade Corporativa. Relações de Poder. *Media Training*.

## ABSTRACT

The organizations usually make use of actions and persuasive speech seeking to provide a positive image of the company to the employees. This study investigates the inner communication practiced by Bradesco, analyzing the power relations (Foucault) that are exercised in the organizational environment through hierarchy and vigilance as forms to preserve the culture, values and principles of the enterprise, strengthening the corporative identity. The research analyses the communicational practices and trainings made by the Bank, as example the ones that use solutions of Media training in order to unite concepts, ordain messages and develop the communication on relations of the organization with their professionals. The questions concerned with the research are: (i) How the effects of power relations can seal a strategic inner communication? (ii) In what measure the communicative actions of the company can be associated to obtain an allocation and can generate a positive image of the inner public? (iii) How trainings are used as resources to develop an inside communication and how do they manage the corporative information? The project involved an empirical research, with support of a study of case which allowed and exploratory investigation, deeper and detailed: interviews were released joint to managers of rapport and training of Bradesco and of bank's employees (as representative of institution's employees). The obtained speeches on the interviews were examined starting from the concepts of dominants senses and preferential readings from Stuart Hall. The Bradesco utilizes inner rapport and corporative education by intranet as tools to exercise power, to valorize the organization's culture and turn yours identity strong. The communicative actions practiced and the company's speeches to employers promote an allocation which strategically directs professionals to the objectives of the enterprise. The power relations take on control of this process by promoting the management of the communication and manage the collective life of Bradesco's employees. This scenario is discussed conceptually on this dissertation having as basis the cultural studies and the organizational communication.

**Key-words:** Inner Communication. Corporative/Collective Culture. Corporative Identity. Power Relations. Media Training.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1 CULTURA, IDENTIDADE E IMAGEM CORPORATIVA: A <i>MEDIA TRAINING</i> E OS RECURSOS TECNOLÓGICOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 A CULTURA E A IDENTIDADE CORPORATIVA NA COMUNICAÇÃO INTERNA PRATICADA COM O USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO ...</b>	<b>23</b>
<b>1.2 A FORMAÇÃO DA IMAGEM CORPORATIVA PELO PÚBLICO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>29</b>
<b>1.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA INTEGRADA E O USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>1.4 <i>MEDIA TRAINING</i> NA COMUNICAÇÃO INTERNA: TREINAMENTO DE MÍDIA OU DE COMUNICAÇÃO? .....</b>	<b>36</b>
<b>2 AS RELAÇÕES DE PODER E A EXPERIÊNCIA SENSÍVEL NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1 O PROCESSO HISTÓRICO CULTURAL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO BRADESCO.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2 AS RELAÇÕES DE PODER EXERCIDAS NO AMBIENTE CORPORATIVO POR MEIO DA HIERARQUIA E DA VIGILÂNCIA .....</b>	<b>50</b>
<b>2.3 A EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO COMO FORMA DE CONTROLAR E DISCIPLINAR O PROFISSIONAL: O PODER NAS RELAÇÕES DE TRABALHO .</b>	<b>57</b>
<b>2.4 A TENTATIVA DE EXPERIÊNCIAS ESTÉTICAS POR MEIO DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA PERSUASIVA: A FORMAÇÃO DA IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO BASEADA NOS EFEITOS DE SENTIDO DOS FUNCIONÁRIOS</b>	<b>62</b>
<b>3 DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO BRADESCO COM O USO DA INTRANET E APLICAÇÃO DA <i>MEDIA TRAINING</i> .....</b>	<b>68</b>
<b>3.1 DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BRADESCO: PRÁTICAS COMUNICATIVAS QUE BUSCAM FORTALECER A CULTURA E A IDENTIDADE CORPORATIVA POR MEIO DO CONTROLE.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2 A PRÁTICA DO <i>MEDIA TRAINING</i> NA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BRADESCO .....</b>	<b>84</b>

4 UMA ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DAS INFORMAÇÕES CORPORATIVAS NA PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BRADESCO: AS LEITURAS PREFERENCIAIS E SENTIDOS DOMINANTES DOS FUNCIONÁRIOS.....	87
4.1 OS CONCEITOS DE SENTIDOS DOMINANTES E LEITURAS PREFERENCIAIS DE STUART HALL PARA ANÁLISE DOS DISCURSOS CORPORATIVOS DO BRADESCO.....	87
4.2 ANÁLISE DOS DISCURSOS PRODUZIDOS PELA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BRADESCO .....	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	106
REFERÊNCIAS.....	113
ANEXO – ENTREVISTAS NA ÍTEGRA .....	117

## INTRODUÇÃO

Os discursos corporativos produzidos pela comunicação interna pretendem obter dos funcionários uma imagem positiva da organização e, consequentemente, a conquista de seus objetivos. Este trabalho apresenta uma reflexão sobre a comunicação interna estratégica, analisando seus discursos e ações. As relações de poder exercidas na comunicação da empresa com os seus empregados, instituídas nas políticas da organização e com base na cultura corporativa se apresentam como elemento importante na produção dos efeitos de sentido desse processo comunicacional no público interno. Assim, esta dissertação apresenta análise dos discursos obtidos na pesquisa empírica realizada com o Bradesco e o Sindicato dos Bancários (representando os funcionários do banco), sobre a prática da comunicação interna e seus efeitos. Analisa os recursos comunicacionais e tecnológicos nas relações da empresa com seu público interno, e os treinamentos aplicados pela organização com a utilização de soluções de *Media Training* que colaboraram para desenvolver e gerir a comunicação dos funcionários.

O referencial teórico está disposto em três temas centrais: a comunicação organizacional/interna com foco na cultura, identidade e imagem corporativa (Margarida M. K. Kunsch); as relações de poder exercidas no ambiente corporativo (Michel Foucault); os estudos culturais, mais especificamente os conceitos de sentidos dominantes e leituras preferenciais (Stuart Hall) como recurso para análise dos discursos obtidos na pesquisa empírica realizada. A investigação com o Bradesco aborda a comunicação interna e a educação corporativa praticada (treinamentos de comunicação com uso da técnica *Media Training*) com a intranet como ferramenta. Outros autores importantes em cada um dos temas colaboraram com as discussões e análises deste trabalho, porém são citados conforme reflexão de cada assunto abordado.

A comunicação interna integrada pretende atuar com a participação de todos os profissionais que estão envolvidos em ações e práticas comunicativas aos funcionários, a fim de estabelecer um discurso único, com os conceitos organizacionais alinhados aos objetivos da organização. Neste sentido, essa comunicação é estratégica, em função de visar preservar a cultura corporativa, os valores e princípios organizacionais, pois “a cultura de uma organização afeta fortemente o desempenho organizacional” (KUNSCH, 2009, p.297). O conceito de

cultura corporativa foi criado nos primeiros estudos de comunicação organizacional estabelecendo que a cultura é “produto e processo, continuamente criados pelas pessoas nos processos de interação” (KUNSCH, 2009, p.297). A cultura corporativa é um conjunto de valores e princípios compartilhados pelos membros da corporação. Sob o aspecto da vivência do funcionário em seu ambiente de trabalho, pode ser entendida a partir de uma definição de noção de cultura como “um modo particular de vida, que seja de um povo, um período, de um grupo.” (WILLIAMS, 2007, p.121). Neste sentido, esse modo de vida indica as práticas vivenciadas em uma determinada sociedade e em um dado momento. Ao longo deste trabalho é possível observar variações culturais em relação a uma instituição bancária, à medida em que variam os usos dos dispositivos tecnológicos.

A cultura é esse padrão de organização, essas formas características de energia humana que podem ser descobertas como reveladoras de si mesmas – ‘dentro de identidades e correspondências inesperadas’, assim como em ‘descontinuidades de tipos inesperados’ – dentro ou subjacente a todas as demais práticas sociais. (HALL, 2003, p.136)

Ao aplicar os conceitos dos estudos culturais aos de comunicação organizacional, é possível entender a cultura corporativa como um modo de trabalho baseado em valores e princípios envolvidos nas relações da empresa com seu grupo de funcionários. Estas relações não somente estabelecem a cultura da organização, mas a transforma em função de novos modos serem inseridos na vida dos funcionários em suas atividades profissionais. Este trabalho tem como objetivo refletir sobre os aspectos culturais da prática da comunicação interna: “a análise da cultura é, portanto, a tentativa de conhecer a natureza da organização que forma o complexo desses relacionamentos” (HALL, 2003, p.136).

É possível considerar que as culturas estão diretamente relacionadas aos processos de comunicação, nos quais o ato de trocar informações proporciona muitas vezes um novo modo de vivenciar o contexto profissional. Os funcionários de uma empresa fazem essa troca, a comunicação, a todo instante e em variados cenários e ocasiões. Na contemporaneidade, é “reinventada com a aparição das novas tecnologias e atuando decisivamente como ferramenta para persuadir decisões” (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.21).

A interatividade entre a empresa e seus funcionários, proporcionada pelas novas tecnologias da comunicação e informação, evidencia uma nova

temporalidade, na qual o encurtamento das distâncias e a agilidade no acesso à informação promove maior participação do funcionário em práticas e ações produzidas pela comunicação interna.

É possível considerar que a interação entre a organização e seus profissionais regula a cultura corporativa e constrói a identidade corporativa. A partir do conceito de identidade cultural de Hall, a cultura “permanece sempre incompleta, está sempre em processo, sendo formada” (2005, p.38). Isso acontece pois os novos modos de vida profissional, que surgem com as relações, são responsáveis por formar ou reestruturar a identidade de uma empresa. A identidade comunica a cultura da organização para todos os seus públicos e, por esse motivo, deve estar em linha com o que o funcionário vivencia em suas atividades profissionais. As relações que compõem esse processo são viabilizadas pela comunicação interna, da empresa com seus funcionários.

A comunicação interna tem por objetivo atuar com ações e discursos que buscam persuadir os funcionários, promover uma imagem positiva da organização através de um discurso capaz de afetá-los, tornando-os parte da identidade da empresa. A identidade corporativa expressa os valores e princípios organizacionais para os *stakeholders* da organização. Neste sentido, esta pesquisa investiga as práticas comunicativas que buscam unificar o discurso corporativo dos funcionários à cultura da instituição, a fim de fortalecer a identidade da organização para obter percepções favoráveis. A aplicação de treinamentos de comunicação aos empregados com o uso da técnica *Media Training*, é analisada neste trabalho em função de ser um recurso empregado pelo Bradesco no intuito de desenvolver a comunicação interna, sendo uma forma de gerir as informações e discursos sobre a empresa.

A técnica *Media Training* foi concebida como um treinamento que promove informações de como funcionam as mídias e o trabalho dos jornalistas, com intuito de formar funcionários capazes de ser porta-vozes, discursar de forma competente sobre a empresa no atendimento de jornalistas e em entrevistas aos veículos de comunicação. Na atualidade, a aplicação de soluções de *Media Training* aborda treinamentos de comunicação para todos os funcionários, a fim de proporcionar recursos para uma comunicação interna eficiente. Busca por meio de técnicas comunicativas o desenvolvimento da capacidade do público interno em pronunciar discursos institucionalizados, objetivos e eficientes para todos os públicos e por

intermédio de qualquer meio (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.80). Nesse processo ocorre o fortalecimento da identidade corporativa quando, através dos discursos persuasivos da organização, o funcionário é condicionado a ter uma imagem positiva da empresa e assim expressá-la através do seu discurso da mesma forma.

Apesar de ter sido criada com esse objetivo, a técnica *Media Training* não é “apenas um treinamento para momentos de crise institucional, é um conjunto de treinamentos em comunicação, um programa de segurança corporativa” (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.4). Esta pesquisa relaciona a comunicação interna e a aplicação de treinamentos que utilizam soluções de *Media Training* à prática do poder, no que se refere à organização buscar a efetivação de uma comunicação dos funcionários integrada e alinhada ao que foi permitido dizer sobre a empresa, através do condicionamento e do controle dos discursos e comportamentos dos profissionais.

O exercício do poder é uma prática constituída pelas relações entre os indivíduos. A hierarquia e a vigilância são as formas de poder estudadas neste trabalho, a partir de conceitos propostos por Foucault, em análise relacional com a comunicação interna praticada pelo banco Bradesco. Às práticas de poder exercidas nas relações dos funcionários dentro do ambiente corporativo, Foucault chamou de disciplina ou disciplinar em seus primeiros estudos; porém, nos últimos, apontou deslocamentos “com a introdução das noções de ‘governo’ e das tecnologias governamentais em sentido amplo, abarcando desde o ‘governo dos outros’ até o ‘governo de si’ mesmo” (DUARTE;CESAR, 2011, p.11). A partir destes conceitos, as relações de poder exercidas através da hierarquia e da vigilância são os focos de reflexão em relação aos discursos corporativos produzidos na comunicação interna. A comunicação da empresa com seus funcionários é considerada uma forma de relação de poder, pois envolve interesses pessoais dos profissionais e políticas da empresa.

Foucault apresenta o exercício do poder como um instrumento de análise capaz de explicar a produção dos saberes, uma genealogia do poder. Propõe um formato para analisar os exercícios de poder, com uma concepção relacional, onde todo ponto de exercício de poder é, ao mesmo tempo, um lugar de formação de saber (FOUCAULT, 1979, p. 172). Nesta forma de analisá-lo, o poder é entendido “como algo que só funciona em cadeia” (FOUCAULT, 1979, p. 172). O indivíduo não pode deter e transferir o poder feito coisa, pois é algo que se exerce, uma prática

social. O filósofo defende uma análise voltada para a influência que o poder exerce sobre o homem no seu exercício, como uma prática social constituída historicamente (logo, também remetendo à definição de cultura apresentada).

De acordo com Foucault essas práticas ou relações de poder possuem riqueza estratégica e eficácia produtiva. O pesquisador considera as relações de poder um instrumento disciplinar para constituição do capitalismo industrial e do tipo de sociedade que lhe é correspondente, um tipo de poder não soberano. Nesse sentido, entende que a prática do poder serve para controlar as ações do sujeito para que seja possível aproveitar suas potencialidades ao máximo, por meio de um aperfeiçoamento gradual e contínuo de suas capacidades.

A vigilância é uma prática de poder associada a monitorar o funcionário – observar atentamente, verificar, cuidar. O intuito de vigiar está em analisar e direcionar os discursos e comportamentos do profissional, no que se refere aos objetivos da empresa. É possível supor que a vigilância na comunicação interna é um recurso para obter informações sobre a atuação dos profissionais, que no caso de não ser correspondente aos valores e princípios da organização, podem ser utilizadas como prova para punição dos não disciplinados.

O “panóptico” é um tipo de prática de poder exercido por meio de mecanismos de vigilância em uma instituição, local que proporcione o domínio da distribuição de corpos para que possam ser supervisionados constantemente. O modelo de organização em “panóptico” de Foucault pode ser utilizado para analisar o modo de controle exercido pelas empresas por meio de diversos recursos utilizados no ambiente corporativo, desde a supervisão do gestor de uma determinada tarefa executada pelo subordinado, até uma câmera que filma toda a rotina do funcionário em seu local de trabalho com os recursos tecnológicos disponíveis na contemporaneidade.

Ao refletir sobre as relações de poder exercidas na comunicação organizacional a partir dos conceitos de Focault, pode-se considerar que as empresas não buscam impedir o profissional de exercer seu trabalho, mas sim pretendem gerir a vida corporativa do mesmo, controlá-lo em suas ações para que seja possível e viável utilizá-lo ao máximo. A hierarquia pode ser eventualmente considerada uma possibilidade de crescimento profissional, em que o funcionário pode ser promovido e, assim, assumir cargos de maior responsabilidade na organização (normalmente de gestão) e com maior ganho financeiro. Porém,

essencialmente a hierarquia ordena e distribui poderes de acordo com a finalidade desejada pela empresa.

A pesquisa empírica sobre a prática da comunicação interna do Bradesco busca analisar os aspectos culturais dos discursos da organização, o exercício do poder através da hierarquia e da vigilância e as ferramentas e tecnologias utilizadas, inclusive os treinamentos, nas relações entre a organização e seus funcionários. Também refletir sobre os efeitos de sentido produzidos nestes profissionais a partir desse contexto comunicacional, que envolve o desenvolvimento e controle da comunicação do público interno da empresa. Os efeitos sensíveis dos empregados nestas relações são analisados neste trabalho com auxílio da entrevista efetivada no Sindicato dos Bancários, representando o funcionário do banco.

O método para análise das informações obtidas na pesquisa empírica sobre a comunicação interna do Bradesco se dá a partir dos conceitos de sentidos dominantes e leituras preferenciais de Stuart Hall. As leituras e os sentidos dos funcionários (decodificação) ocorrem a partir da codificação dos discursos da organização, a fim de que possam significar para os profissionais com uma identidade criada com a ideologia da empresa, impregnada nos códigos utilizados na comunicação de informações corporativas.

A comunicação interna estratégica é um recurso importante para as organizações, a fim de que seja possível lidar positivamente com os seus funcionários em suas representações e efeitos produzidos nesta relação que envolve práticas de poder, com o objetivo de controlar a comunicação do funcionário no contexto profissional. A codificação dos discursos para as organizações é estratégica para obter um sentido dominante e uma leitura preferencial do funcionário, dadas pelas condições de dominância impregnadas nos códigos dos discursos organizacionais. As preferências dos profissionais (decodificadores) se dão pelos limites e parâmetros impostos pela empresa de acordo com suas políticas. Desta forma, a decodificação tende a produzir os efeitos de sentido que a organização busca, assim como o entendimento da mensagem conforme a organização planejou. Neste processo de entendimento, o funcionário potencialmente cria uma visão positiva da empresa em função dos benefícios e da valorização ao profissional que são ressaltados nos discursos. Isso ocorre pois a leitura e absorção do conteúdo da comunicação interna pelos profissionais os remetem a um contexto de proximidade com sua vida corporativa cotidiana.

A pesquisa empírica utilizou método de natureza exploratória, “que implica um movimento de aproximação à concretude do objeto empírico (fenômeno concreto a ser investigado) buscando perceber seus contornos, suas especificidades, suas singularidades” (BONIN, 2011, p.30). Como a investigação tem como objeto de estudo a comunicação organizacional direcionada ao público interno, a observação da prática foi muito importante para a pesquisa em função da associação que existe entre as políticas de trabalho da empresa e a comunicação interna. Assim, para que fosse possível analisar o discurso de uma instituição para seus empregados, tornou-se necessário pesquisar sobre a sua história, cultura e políticas a fim de ter subsídios para entender os efeitos deste tipo de comunicação. O procedimento metodológico escolhido foi um estudo de caso<sup>1</sup> e a instituição investigada o banco Bradesco. A escolha da organização estudada se deu em função de apresentar a cultura e identidade corporativa de forma intensa na sua comunicação com todos os públicos. Esse fato colaborou para a intenção de investigar de que forma a comunicação interna colabora para a gestão das informações corporativas. Ao iniciar estudo bibliográfico sobre a organização, a reflexão indicou a necessidade de utilizar como referencial teórico a cultura e a identidade corporativa dentro do processo comunicacional da empresa com seus funcionários (Kunsch) e as relações de poder exercidas no ambiente de trabalho, através da hierarquia e da vigilância (Foucault). A pesquisa bibliográfica sobre o banco foi realizada utilizando as seguintes fontes: livro Bradesco 70 anos, que traz dados históricos sobre a instituição; um estudo de caso com a organização na década de 1980, em livro de título “Cultura e Poder nas Organizações”; e, por fim, uma matéria da revista Exame que reflete sobre a cultura Bradesco na atualidade.

O método de investigação empírica da comunicação interna do Bradesco comprehende uma pesquisa qualitativa que explora “o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (BAUER; GASKELL, 2002, p.68), com a aplicação de questionários com perguntas abertas, pois esse tipo de questionamento não força “o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas” (GIL, 1999, p.131), muito importante para a análise.

---

<sup>1</sup> Um estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002, p.54).

Foram realizadas entrevistas junto a gestores de comunicação e treinamento do Bradesco e à Diretoria Jurídica do Sindicato dos Bancários de Curitiba. O objetivo das entrevistas é “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2002, p.55).

As entrevistas foram elaboradas com base no estudo bibliográfico sobre a empresa e nos conceitos utilizados no referencial teórico do trabalho, partindo da comunicação da empresa com seus funcionários para os estudos culturais (Hall), com objetivo de orientar a formulação dos questionamentos aos entrevistados. A investigação sobre a prática da comunicação interna do Bradesco e a aplicação de treinamentos, em especial os que utilizam a técnica *Media Training*, foi estruturada a partir de roteiros para as entrevistas, com perguntas sobre os aspectos culturais e as ferramentas que são utilizadas pela empresa para a comunicação com seus profissionais. Também sobre treinamentos de comunicação aplicados pela Escola Corporativa Bradesco.

O Sindicato dos Bancários de Curitiba foi procurado a fim de entender, através de questionamentos, os efeitos de sentido deste trabalho de comunicação interna para o profissional através do órgão de classe. A escolha do Sindicato, ao invés de solicitar contato com um profissional específico do Bradesco, ocorreu com o objetivo de preservar os funcionários em suas carreiras dentro da empresa. Com a justificativa de as questões estarem voltadas a investigar uma organização em específico, o Sindicato direcionou para responder as perguntas uma funcionária do Bradesco. Como o intuito era entender a visão do grupo de empregados sobre a comunicação interna, o fato de a entrevistada fazer parte dele e estar respaldada pelo Sindicato colaborou bastante com a investigação, em especial porque o tema também significa pessoalmente para a ela e por lidar frequentemente com problemas nas relações de trabalho. Nesta pesquisa o interesse está “na maneira como as pessoas espontaneamente se expressam e falam sobre o que é importante para elas e como elas pensam sobre suas ações e as dos outros” (BAUER; GASKELL, 2002, p.21).

Como as informações obtidas através da pesquisa empírica apresentam detalhes sobre a prática da comunicação interna do Bradesco e os efeitos da mesma, tais informações constituem base da análise deste trabalho.

Estruturalmente este trabalho está dividido em quatro capítulos de títulos: Cultura, identidade e imagem corporativa: a *Media Training* e os recursos

tecnológicos na comunicação interna (Kunsch, Passadori; Assad); As relações de poder e o sensível na comunicação interna (Foucault); Diagnóstico da comunicação interna do Bradesco com o uso da intranet e aplicação da *Media Training* e Uma análise das ferramentas de gestão das informações corporativas na prática da comunicação interna do Bradesco: as leituras preferenciais e sentidos dominantes dos funcionários (Hall). O primeiro capítulo apresenta discussão conceitual sobre cultura, identidade e imagem corporativa, e também uma reflexão sobre a gestão de informações corporativas por meio da utilização de soluções de *Media Training*; O segundo aborda os conceitos e analisa as práticas ou relações de poder exercidas no ambiente corporativo por meio da comunicação interna e o sensível na formação da imagem da empresa pelos funcionários neste contexto. O terceiro apresenta os resultados da pesquisa empírica, uma reflexão sobre o diagnóstico da comunicação interna do Bradesco. O quarto comprehende uma análise dos discursos obtidos nas entrevistas realizadas na investigação sobre a comunicação interna do Bradesco, a partir dos conceitos de sentidos dominantes e leituras preferenciais dos funcionários, que se dão na comunicação, nas relações com a empresa e envolvem um processo de gestão das informações corporativas. As considerações finais apresentam a conclusão sobre os objetivos e hipóteses do estudo, também os desdobramentos para pesquisas futuras. Por fim, os anexos deste trabalho apresentam, na íntegra, as entrevistas realizadas com o Bradesco e com o Sindicato dos Bancários.

## 1 CULTURA, IDENTIDADE E IMAGEM CORPORATIVA: A *MEDIA TRAINING* E OS RECURSOS TECNOLÓGICOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

As transformações nos processos de produção e comunicação das organizações brasileiras, ocasionadas pelo uso de novas tecnologias da informática, foram mais intensas nas décadas de 1980 e 1990, “quando as redes de satélite e de informação colocavam o mundo permanentemente ao alcance, difundindo hábitos, costumes, sonhos e inquietudes” (BARBOSA, 2013, p.358). Surgiram também neste mesmo período, preocupações em relação aos aspectos culturais das empresas. Começou-se a pensar na comunicação organizacional de forma estruturada e com foco estratégico, buscando a integração dos profissionais de comunicação na criação de ações e práticas comunicacionais. Esta integração serve para alinhar a comunicação à cultura da organização, na conquista dos seus objetivos comunicativos. O presente trabalho pesquisa as práticas de comunicação interna e, assim, este capítulo apresenta uma reflexão teórica sobre as questões envolvidas neste tipo de processo comunicacional. As relações entre a organização e seus funcionários são analisadas conceitualmente. A intenção dos conceitos é embasar criticamente a análise do conteúdo da investigação empírica, relacionando o referencial teórico estudado com os dados obtidos sobre a prática.

A comunicação organizacional pode ser entendida como “múltiplos jogos linguísticos desenvolvidos no âmbito das organizações com o objetivo de comunicar” (OLIVEIRA, 2009, p.190). Estes jogos linguísticos podem ser considerados os processos de produção e o uso da linguagem pelas empresas nas relações entre os indivíduos, dentro e fora das organizações. No que diz respeito ao objetivo de comunicar, é possível considerar que “as pessoas, quando participam de um “jogo linguístico”, o fazem com a intenção de se orientarem no universo cultural dos sentidos e, ao mesmo tempo, assumir uma posição estratégica diante de outras atitudes valorativas expressas” (OLIVEIRA, 2009, p.191). Desta forma, a comunicação organizacional é um processo relacional entre indivíduos e organizações, com diferentes tipos de comunicação que atuam de acordo com os contextos sociais, modos de vivência profissional.

A cultura corporativa, os valores e princípios compartilhados pelos membros da empresa nos processos de interação, também pode ser definida por produto e

processo comunicacional criados pelos funcionários (KUNSCH, 2009, p.297). Esses processos de interação, que ocorrem nas relações da organização com seus funcionários, comunicam a identidade corporativa, que expressa a cultura e forma a imagem do público sobre a empresa.

Este trabalho analisa a prática da comunicação interna que é um “conjunto de meios, processos, funções, conteúdos e comportamentos que geram oportunidades para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e os de seus colaboradores” (CARVALHO, 2005, p.72). A partir das políticas de comunicação interna da organização, são desenvolvidas ações comunicativas para que a empresa consiga interagir com seus funcionários e, ao mesmo tempo, adequar os processos de comunicação com o intuito de conquistar seus objetivos. Quando os objetivos da organização são alcançados, normalmente ocorre convergência, pois as metas e realizações profissionais englobam as duas partes envolvidas neste tipo de comunicação. Sob o ponto de vista dos valores, os funcionários culturalizados, que compartilham dos mesmos valores e princípios corporativos, representam a empresa na expressão da cultura corporativa aos novos empregados que ingressam na organização.

O uso das tecnologias da informação e comunicação, mais especificamente dos computadores e das telecomunicações, é tratado neste trabalho como um fator que contribuiu para as mudanças na cultura das organizações, em função da velocidade que se instituía como grande benefício na interação da empresa com seus funcionários. A comunicação das organizações com seus públicos por meio da internet inicia a partir da década de 1990. Os novos recursos tecnológicos de comunicação, que surgiam e ainda surgem na atualidade com muita frequência, proporcionam agilidade na interação dos seus profissionais, objetivada pelas organizações em função de uma temporalidade de aceleração, que instituiu a velocidade na comunicação como uma ferramenta para aumentar a produtividade dos profissionais em suas rotinas de trabalho.

A temporalidade é tratada como fator que contribui para o entendimento das transformações culturais na sociedade e, consequentemente, na comunicação organizacional. O fator temporal indica que a cultura da organização é transformada pelo uso das tecnologias e a agilidade que elas trouxeram para a comunicação entre a empresa e seus profissionais.

Este capítulo apresenta uma análise conceitual de cultura e identidade corporativa na comunicação interna estratégica e integrada das organizações. Reflete as práticas e ações comunicativas que promovem a persuasão do seu público interno, criando uma imagem positiva e fortalecendo a identidade da organização. Também analisa, conceitualmente, ações de educação corporativa que as organizações buscam para desenvolver a comunicação do funcionário em suas atividades profissionais, mais especificamente o uso da técnica *Media Training*<sup>2</sup> como ferramenta para gestão das informações corporativas. A escolha por pesquisar soluções de *Media Training* como um exemplo de treinamento para o público interno aconteceu em função da existência de um modelo pontual de aplicação<sup>3</sup>, que busca atingir todo o grupo de empregados proporcionando o preparo de todos para discursar sobre a empresa, colaborando para uma comunicação interna alinhada aos objetivos da organização.

## 1.1 A CULTURA E A IDENTIDADE CORPORATIVA NA COMUNICAÇÃO INTERNA PRATICADA COM O USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

A introdução de novas tecnologias da informação, e o seu uso na rotina dos funcionários nas organizações influencia diretamente na constante transformação cultural: os avanços tecnológicos modificam intensamente, a cada dia, as práticas comunicacionais dentro das empresas. Os estudos de comunicação são importantes para analisar essas mudanças e buscar direcionamentos para adaptação dos profissionais aos novos formatos impostos, principalmente pela informatização das organizações. Para abordar essas transformações culturais nas organizações, é preciso primeiramente compreender a noção de cultura utilizada.

---

<sup>2</sup> A *Media Training* é uma técnica de comunicação que foi concebida para treinar os porta-vozes da empresas para o atendimento da imprensa, com o profissional de comunicação (normalmente o assessor de imprensa) se antecipando aos questionamentos que poderiam acontecer por meio do jornalista. Também alinhando o discurso destes profissionais (respostas aos questionamentos) aos conceitos corporativos que traduzem a identidade da organização (PASSADORI; ASSAD, 2009).

<sup>3</sup> Os conceitos sobre a aplicação da *Media Training* que interessam para o trabalho são abordados somente por dois autores em uma mesma obra: Reinaldo Passadori e Nancy Assad em “*Media Training*”. Foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o tema em obras e textos dos autores Nemércio Nogueira, Luciane Lucas e Jorge Menna Duarte, porém os mesmos não colaboraram com a pesquisa, pois trabalham mais especificamente crise institucional e o uso da técnica conforme ela foi concebida, formando porta-vozes para lidar com essa problemática.

A cultura pode ser entendida como “todo um modo de vida” (WILLIAMS, 1969, p.20). Um modo de vida “não é apenas a maneira de encarar a totalidade, mas ainda a maneira de interpretar toda a experiência comum e, à luz da interpretação, mudá-la” (WILLIAMS, 1969, p.20). A interpretação de uma mesma experiência, tida por todos os membros de uma organização, pode ser considerada uma maneira ou modo de vivência profissional, na medida em que as políticas organizacionais direcionam os funcionários para uma vivência comum. Porém, as transformações sociais externas à organização fazem com que novas interpretações dos funcionários ocorram a partir de uma relação possível da experiência organizacional comum com outras vivências fora do ambiente profissional. Isso implica em transformação dentro da organização, mudando a forma de vivenciar algo, criando novas experiências profissionais que apresentam mudanças relacionadas às políticas organizacionais.

Neste sentido, é possível usar o termo no plural, culturas, quando estas podem ser “específicas e variáveis de diferentes nações e períodos, mas também culturas específicas e variáveis dos grupos sociais e econômicos no interior de uma nação” (WILLIAMS, 2007, p.120). Desta forma, as culturas variáveis apresentadas neste trabalho são advindas de um grupo social e econômico (empregados de uma empresa específica), a partir de uma vivência profissional nova, formando novos modos ou culturas. As organizações são grupos econômicos, compostos por grupos sociais, os funcionários, que são os indivíduos responsáveis por criar esses novos modos de vivência no ambiente de trabalho. É possível considerar que essa cultura chamada corporativa é produzida pelo empregado e seus processos de significação. As vivencias dos trabalhadores são responsáveis por moldar os processos de trabalho da organização, a partir de valores e princípios adquiridos na sociedade a qual pertence e também sendo influenciados pelas mudanças advindas desse grupo social maior, de uma nação.

O termo cultura apresentou, a partir do século XVIII, novos significados ou definições a fim de distinguir o desenvolvimento “humano” do “material”, em que cultura como um modo de vida se dá em função das mudanças sociais e os estudos sobre elas. Assim, os significados das vivências sociais dados por interpretações constroem símbolos, que se materializam como cultura. É neste sentido que “na história e nos estudos culturais, a referência indica fundamentalmente os sistemas de significação ou simbólicos” (WILLIAMS, 2007, p.122).

É o conceito de cultura como modo de vida que se aplica a esta pesquisa, porém o termo possui mais de um significado conforme foi indicado inicialmente. Até o início do século XVIII estava mais associado à cultura de algo, como colheitas por exemplo. A partir deste período, também surgiram outras definições: a cultura como um processo de desenvolvimento intelectual, espiritual e estético, e, obras e práticas da atividade intelectual, particularmente artística (WILLIAMS, 2007, p.121). Estes continuam sendo conceitos aplicados para os significados apresentados no momento da realização deste trabalho, porém não serão tratados com maior profundidade, pois aqui interessa especialmente o processo de desenvolvimento do termo para um tipo moderno de conceito, o derivado de uma cultura associada a um grupo, e em constante reconfiguração. “A descrição de um modo de evolução que era ao mesmo tempo a formação das sociedades e formação das mentes humanas, e a sua interação, foi provavelmente a origem efetiva do sentido social geral de cultura” (WILLIAMS, 1979, p.23). A complexidade do termo cultura no que diz respeito às questões sociais, o torna um nome de processo geral, especializado em suas configurações de modos de vida, inclusive desempenhando papel importante nas definições das “Ciências Humanas” e “Ciências Sociais” (WILLIAMS, 1979, p.23).

As interpretações da experiência comum dentro das organizações acabam configurando modos de vida profissional. Como a vivência profissional está relacionada a um modo de trabalho específico, pode configurar uma cultura corporativa. A cultura de uma empresa pode ser entendida como um conjunto de comportamentos e características cognitivas, compostos pelos valores e princípios dos membros de uma organização em uma experiência comum, um modo de vivência profissional. Uma intervenção na comunicação interna “em que as novas informações e as novas vivências funcionam como força transformadora, que necessita, contudo, de tempo, sustentação e perseverança para se manifestar como transformação efetiva” (KUNSCH, 2009, p.269). São os valores e princípios que são compartilhados pelos funcionários em suas vivências profissionais em uma determinada empresa. A cultura de uma organização “é algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico que significa construção, e não há como visualizar construção sem comunicação” (MARCHIORI, 2005, p.114). A comunicação é responsável pela construção da cultura corporativa quando seus funcionários compartilham conhecimentos, informações necessárias para a prática

de suas atividades profissionais, ou seja, a partir de uma vivência que significa, faz parte do contexto de sua vida corporativa.

É possível considerar, então, que a cultura corporativa está presente na comunicação dentro das empresas e é disseminada principalmente pela comunicação interna, pois busca orientar os funcionários para práticas profissionais de acordo com os valores e princípios corporativos construídos no decorrer de sua existência. Desta forma, a comunicação interna também desenvolve a adaptação dos funcionários aos novos modos ou culturas da organização.

Os processos e práticas comunicacionais desenvolvidos pela empresa com direcionamento específico para seus funcionários são denominados de comunicação interna. Este tipo de comunicação é “decorrente da cultura da organização e elemento que consolida os valores próprios desta cultura. Desempenha, portanto, papel preponderante na formação do clima organizacional e na construção da imagem institucional diante do público interno” (CARVALHO, 2005, p.72). A expressão de uma cultura corporativa consolidada, que tenha sido construída por meio da comunicação, pode ser denominada identidade. A identidade cultural de uma organização pode ser denominada identidade corporativa.

A *identidade corporativa*<sup>4</sup> comunica a cultura da organização para todos os públicos, e o funcionário, como sujeito que constrói esta cultura é elemento da identidade. Ao mesmo tempo, esse profissional também é responsável pela expressão da cultura corporativa aos novos funcionários que ingressam na empresa. Para este sujeito que está sendo introduzido na cultura da organização, as informações corporativas comunicadas têm grande importância pois são responsáveis por criar uma *imagem corporativa*<sup>5</sup>, que contempla uma percepção do funcionário sobre a empresa e é tratada em detalhes no próximo tópico deste capítulo. Esta percepção ocorre por meio de práticas comunicacionais persuasivas, que neste caso objetivam conquistar esse profissional, obter do mesmo uma imagem positiva da organização fazendo com que ele compartilhe dos mesmos

<sup>4</sup> Definição extraída de obra organizada por Kunsh (2009, p.219), a *identidade corporativa* corresponde a atributos que definem a essência de uma organização e são utilizados como forma de expressão de sua cultura, na comunicação de seus valores e princípios.

<sup>5</sup> *Imagem corporativa* é uma percepção, uma impressão formada por meio de uma experiência individual com a organização e ao mesmo tempo somatória, pelas inter-relações dos atores sociais. Desta forma, pode-se supor que a imagem é um fator inacabado, por ser receptivo e mutante, sempre passível de adição de novas informações, conforme referência apresentada por Kunsh (2009, p.228).

valores e princípios corporativos que lhe são apresentados. Neste trabalho, esta percepção é analisada como estética e será apresentada como experiência estética em discussão no próximo capítulo.

As transformações culturais que ocorrem nas organizações também são trabalhadas pela comunicação interna de forma persuasiva com intuito de serem absorvidas pelos funcionários. Uma experiência positiva do funcionário no uso de novos recursos tecnológicos em suas atividades de trabalho, por exemplo, pode produzir a interpretação e configuração de um novo modo de vivência profissional, em função das alterações nas formas de comunicação e interação ocasionadas se apresentarem satisfatórias. Outro fator que influencia neste processo, é nova temporalidade que se apresenta não somente nas organizações, mas em uma sociedade voltada para a informatização dos processos e práticas comunicacionais.

As primeiras aplicações de teleinformática foram concebidas para o âmbito profissional (escritório, videoconferência, correspondência...) antes de serem destinados ao espaço privado. Ora, o âmbito profissional no qual esses serviços se desenvolveram é ele mesmo particular (WOLTON, 2012, p.92).

Para tratar do uso das tecnologias da informação pelas organizações na comunicação interna, é necessário falar sobre a temporalidade da informatização. A partir, em especial, do uso dos computadores nos processos comunicacionais, a cultura corporativa foi se efetivando como informatizada no que diz respeito às relações dos funcionários em suas atividades profissionais.

As tecnologias da informação e comunicação foram absorvidas pelas organizações como um facilitador, gerando, especialmente a partir da década de 2000, uma busca constante de vencer o tempo, de fazer mais em um mesmo período de trabalho. Neste cenário, os profissionais buscam adaptações necessárias para o uso das tecnologias, com os recursos fazendo parte não só da rotina, mas da forma de agir na comunicação profissional, com agilidade.

Novas palavras ganharam significação no mundo: aceleração, velocidade e mudança. E a mutação mais extraordinária que transformou radicalmente a percepção e a relação do homem contemporâneo com os meios de comunicação foi, sem dúvida, a percepção do tempo como momento de contínua aceleração. Criava-se a obrigação cotidiana de incorporar o novo e renovar a cada instante. (BARBOSA, 2013, p.354)

O novo passa a fazer parte da rotina dos funcionários no que diz respeito ao uso da informática e da internet em suas atividades profissionais. Para as organizações, o investimento nestas tecnologias se deu para obter o benefício de uma interatividade mais eficiente na comunicação interna, em que a empresa pudesse contatar o funcionário rapidamente e a qualquer momento, além de obter a sua participação como estratégia para alinhar as informações e conquistar os objetivos organizacionais.

A ideia de velocidade passava a ser reafirmada cotidianamente. A alimentação rápida, os transportes cada vez mais velozes e a atualização cotidiana das tecnologias da informática mostravam, sem cessar, que a velocidade era o ícone maior das sociedades (BARBOSA, 2013, p.358).

A informatização das organizações contribuiu para a interatividade da empresa com seus funcionários, que são os responsáveis por criar novos modos ou culturas corporativas. Para que esses novos modos se apresentem em acordo com as políticas ou normas da organização, as tecnologias se apresentam também como um recurso capaz de proporcionar a vigilância, um monitoramento que busca verificar se as adaptações culturais dos profissionais são as esperadas, minimizando riscos de transmitir uma imagem da empresa inapropriada aos seus públicos de interesse.

Os sujeitos que vivem as organizações são sempre sobredeterminados pelas próprias organizações. São sujeitos marcados pelo domínio de um outro grande sujeito que lhes impregna a máscara desde a sua gênese: são as almas e os corpos culturalizados e relativizados (KUNSCH, 2009, p.118).

O uso da comunicação e das tecnologias pela organização para controlar o comportamento dos seus funcionários por meio da vigilância será tratado em detalhes no segundo capítulo, ao abordar as relações de poder exercidas do ambiente corporativo.

Por ora, a imagem dos funcionários sobre a organização, em função da sua importância nesta reflexão sobre cultura, identidade e recursos tecnológicos, é abordada a seguir, em discussão sobre seu processo de formação.

## 1.2 A FORMAÇÃO DA IMAGEM CORPORATIVA PELO PÚBLICO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

A imagem de uma empresa é a percepção que as pessoas têm dela. Como a percepção é uma captação de atributos, o objetivo de construir uma imagem corporativa está em persuadir seus públicos, interno e externo à organização, em relação às boas práticas das atividades que exerce e aos benefícios que os seus produtos e/ou serviços oferecem. Conforme aponta Gracioso (1995, p. 27), “nossa imagem depende da maneira como somos percebidos pelo mercado e pelo ambiente onde operamos. Esta percepção, por sua vez, depende do conteúdo e da forma de nossa comunicação interna e externa”.

Desta forma, para que seja possível falar sobre o processo de formação da imagem corporativa, é preciso abordar as formas e conteúdos comunicacionais que são utilizados para promover a persuasão. As mensagens produzidas pela empresa levam o público a crer, aceitar ou apenas induz o mesmo aos objetivos traçados. O intuito das empresas é que a percepção dos seus públicos sobre elas seja positiva, no sentido afirmativo e inquestionável, ou seja, que o conteúdo comunicativo venha ao encontro dos desejos destas pessoas. Para isso, é importante analisar os públicos, como é feito no processo de abertura de uma empresa, alinhando objetivos, visões e missões para as necessidades dos mesmos. Assim, construir uma imagem positiva faz parte do objetivo das organizações em função das vantagens que são proporcionadas, pois, de acordo com Cahen (1990, p. 115), “uma empresa que constrói uma imagem positiva, terá acesso facilitado em suas comunicações com os mais variados setores e formadores de opinião pública, em qualquer nível”.

A reflexão sobre a formação da imagem corporativa do público interno neste trabalho, está voltada para as práticas e processos comunicacionais que promovem tal percepção. As estratégias utilizadas na comunicação interna devem estar em acordo tanto para com as normas da sociedade onde atua a organização, quanto em relação às preferências do público para que a percepção seja favorável. Neste sentido, as questões culturais envolvidas nesta comunicação são de grande importância, principalmente no caso de empresas com atuação em diferentes estados brasileiros e até em outros países, podendo apresentar funcionários com diferentes modos de vida (diversidade de culturas).

A comunicação como processo de interação e construção de sentidos, a partir de um universo comum e partilhado, pressupõe compreender que os sentidos deste universo são provenientes da condição intrínseca da atividade humana. Essa é a objetividade das relações intersubjetivas necessárias à comunicação e ao trabalho (FIGARO, 2010, P.96).

Ao considerar a comunicação interna como a responsável por gerir as informações sobre a organização, entende-se que esse processo ocorre a partir de uma política de comunicação, que manifesta a *cultura corporativa*<sup>6</sup>. Ao recuperar o conceito, é importante citar que o processo de criação da cultura corporativa se dá pela vivência, contato do público interno com a organização por intermédio de diversos meios de comunicação.

A comunicação interna como uma forma de vivência profissional dos funcionários em seus ambientes de trabalho possui características que influenciam na formação da imagem da empresa, pois as informações corporativas proporcionam direcionamento para o que a organização pretende obter. Este direcionamento acontece por meio de intermediadores estratégicos e concretos dos processos comunicativos que são recursos que objetivam persuadir e criar uma imagem positiva da organização.

Neste sentido, eventualmente, a formação de uma imagem corporativa positiva se dá por meio de discursos persuasivos e das formas estratégicas de expressão da cultura da organização, ou seja, da identidade sendo fortalecida através de ações e práticas direcionadas para o fim. As estratégias e recursos utilizados são diversos e devem ser revistos conforme as necessidades apresentadas, sendo um trabalho permanente. Neste sentido, é importante revisar constantemente as formas de comunicação, com objetivo de promover vivências positivas em cada um dos momentos da atuação comunicacional da empresa. Para isso,

É necessário um processo de comunicação estrategicamente definido e implementado, respeitando as características e demandas de cada grupo de relacionamento, priorizando ações e oportunidades de posicionamento,

---

<sup>6</sup> Como complemento à definição de Kunsch já abordada, a adotada por Fascioni (2005, p.160) conceitua *cultura corporativa* como um conjunto de valores e princípios compartilhados pela maioria dos membros da corporação. Esses valores são, simultaneamente, elementos de integração interna e de construção social da identidade corporativa.

destacando atributos coerentes com sua identidade, bem como respeitando sua cultura, seus valores e crenças (ALMEIDA, 2009, p. 230).

As relações estabelecidas para este fim buscam provocar sensações importantes a serem analisadas, pois revelam ser responsáveis pelo sucesso das estratégias das organizações no trabalho de comunicação interna.

Retomando a definição de imagem corporativa positiva como uma percepção favorável dos seus públicos, que no conceito organizacional são chamados *stakeholders*<sup>7</sup>, podemos assim considerar que a sua formação ocorre através de “uma percepção em um determinado período. A imagem diferencia-se de identidade porque é um produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída por elementos internos” (ARGENTI, 2006, p. 97).

As estratégias comunicativas utilizadas pelas organizações objetivam persuadir os públicos para os dois fins: a imagem positiva e o fortalecimento da *identidade corporativa*. Neste sentido, se no processo comunicativo da empresa com o seu público interno a imagem criada foi positiva, é possível que a cultura da organização impregnada na identidade também tenha sido absorvida. De acordo com Almeida (2009, p.216), os estudos mostram que um dos principais indicadores de uma imagem corporativa positiva “se sustenta no alinhamento do discurso institucional e a prática organizacional”. Por isso a importância da utilização de estratégias que busquem uma comunicação interna que venha permitir que os discursos e as práticas comunicativas dos funcionários estejam em linha com os objetivos da empresa.

É por esse motivo que o público interno tem grande importância nesta reflexão sobre a construção de uma imagem corporativa positiva, pois a identidade é formada por uma cultura corporativa que afeta diretamente seus funcionários em suas vivencias profissionais, influenciando seu discurso sobre os mais diversos assuntos da organização. Considera-se, assim, que neste processo ocorre a

<sup>7</sup> A definição de Almeida (2009, p.216) para o termo *stakeholders* indica grupos de relacionamento da organização. *Stakeholder* é ainda um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado por uma decisão, atividade, ou o resultado de um projeto. *Stakeholders* podem estar ativamente envolvidos no projeto ou ter interesses que podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto. O *stakeholder* também pode exercer influência sobre o projeto, suas entregas e equipe a fim de alcançar um conjunto de resultados que satisfaçam os objetivos de negócios estratégicos ou outras necessidades. *Stakeholders* incluem todos os membros da equipe do projeto, bem como todas as entidades interessadas que são internos ou externos à organização (A GUIDE to the Project Management Body of Knowledge, 2013, p.30).

“construção de sentido sobre a organização na perspectiva de seu público interno” (ALMEIDA, 2009, p. 216).

Também é possível considerar que são os funcionários que promovem a manutenção da cultura corporativa, pois a partir de novos modos de vivência profissional ocorrem revisões dos valores e princípios para o desenvolvimento da organização nas mudanças e evoluções. Quando introduzidos na cultura corporativa, os funcionários são os maiores responsáveis pelo desenvolvimento de uma imagem positiva da organização e a comunicação de uma identidade forte para com os demais *stakeholders* (ALMEIDA, 2009, p.216).

As questões conceituais tratadas até aqui estão fortemente relacionadas ao público interno quando analisadas no âmbito da comunicação organizacional, pois conforme indica Almeida (2009, p.226): “é a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus distintos públicos que a imagem corporativa é constituída, visto que alguns dos estudos sobre identidade vêm abordando sua inter-relação com imagem”.

Desta forma, os processos comunicacionais envolvidos nas atividades profissionais dos funcionários estão relacionados à formação e divulgação da cultura, expressada por meio de sua identidade em busca de uma imagem positiva dos seus profissionais. Para que esta comunicação interna esteja em linha com os objetivos e estratégias da organização, a mesma busca a integração dos seus profissionais a fim de que as ações e práticas sejam cada vez mais eficientes informacionalmente em função do uso das tecnologias disponíveis.

### **1.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA INTEGRADA E O USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO**

As informações corporativas produzidas por meio da prática da comunicação interna indicam a necessidade de refletir sobre o ambiente interno, formado por um conjunto de condições e fatores determinados pelos funcionários (KUNSCH, 1986, p.58). Como os profissionais são responsáveis por construir o ambiente, este influencia diretamente nas relações de trabalho, pois o público interno é o “próprio ambiente em si, o composto da organização” (KUNSCH, 1986, p.58), quando trata-se de práticas e processos comunicacionais. O objetivo é conceituar e refletir sobre

uma comunicação interna que seja integrada e com o uso das tecnologias. Neste sentido, serão abordadas primeiramente as condições e fatores do ambiente organizacional no qual os profissionais estão inseridos. A integração dos funcionários nas atividades de comunicação se dá pela interação e pelo alinhamento dos objetivos na criação e prática de ações comunicativas. Estas condições e fatores são representados neste trabalho por variáveis tecnológicas, legais, políticas e culturais.

As variáveis tecnológicas se apresentam por meio dos impactos causados pelo uso das novas tecnologias da informação, que se inserem e operam no ambiente organizacional tornando-o dinâmico e proporcionando mudanças e inovações constantes na forma de atuação profissional e na comunicação dos funcionários. Também devem ser considerados os recursos tecnológicos que promovem a prática da vigilância, tornando possível o controle do comportamento do público interno.

As variáveis legais referem-se às normas “que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial” (KUNSCH, 1986, p.62). Estas normas constituem o código de conduta ética, apresentado aos funcionários no momento do seu ingresso, da sua integração junto à empresa.

Já as variáveis políticas estão mais voltadas ao cumprimento da regulamentação tanto por parte do funcionário quanto por parte da empresa como, por exemplo, a organização estar adequada às leis trabalhistas<sup>8</sup>. Desta forma, estas variáveis são regulamentadas não somente pela empresa, mas por sindicatos, associações de classe e pelo Governo Federal.

As variáveis culturais podem ser consideradas os modos de vivência profissional dos funcionários da organização, bem como a própria estrutura organizacional. A importância das variáveis culturais para as organizações está em mostrar indicadores de que “para bem se relacionar, devem entender e falar a linguagem de seu universo. Precisam se adaptar, respeitar e corresponder às expectativas da comunidade local” (KUNSCH, 1986, p.63).

---

<sup>8</sup> Na definição de Soibelman, é o conjunto de normas que regulam as condições do trabalho humano assalariado, os direitos e os deveres de empregados e empregadores. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 4 ago 2014.

O levantamento de todas essas variáveis de uma organização pode ser chamado de *briefing*, pois nas relações públicas o termo significa “o resumo de dados e informações das quais surgirão propostas de ações” (KUNSCH, 1986, p.85). Estas informações são levantadas a partir da colaboração e participação de funcionários de diversas áreas, promovendo uma integração dos profissionais que estão envolvidos com os conteúdos das ações comunicativas.

É necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de Comunicação Institucional (Jornalismo, Editoração, Relações Públicas e Publicidade) e Comunicação Mercadológica (Propaganda, Promoção de Vendas, Exposições, etc), formando o “composto” da organização (KUNSCH 1986, p.107).

A comunicação institucional busca conquistar do seu público interno simpatia, credibilidade e confiança, com objetivo de obter uma influência político-social nas relações (KUNSCH, 1986, p.111). Esta simpatia também é buscada na comunicação mercadológica, representada para outros públicos, mas apresentando da mesma forma atividades de marketing.

Estas atividades de marketing se materializam por meio do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto aos seus públicos de interesse de forma a persuadi-los, com ações que visam promover uma imagem positiva e unificada.

As ações comunicativas direcionadas ao público interno são compostas por estratégias de persuasão que englobam os aspectos culturais da organização. A cultura corporativa orienta as decisões e comportamentos estratégicos, ou seja, determina as estratégias que são utilizadas. Para Kunsch (1986, p.87) estratégia consiste “na arte de orientar e direcionar, eficazmente, as ações”.

A interação dos profissionais de comunicação e até mesmo de outras áreas no *briefing* é exemplo de uma comunicação integrada dos funcionários no ambiente interno da organização, quando estes estão voltados a criar ações comunicativas estrategicamente direcionadas aos objetivos da empresa.

A comunicação organizacional busca garantir que as ações comunicativas, para todos os públicos de interesse, sejam trabalhadas de forma a considerar as particularidades de cada um, mas com integração dos macro-objetivos organizacionais nos discursos.

Os discursos organizacionais indicam os valores e a ideologia social aplicada em suas atividades dentro dos mercados que atuam. Neste sentido, o público interno tem papel importante neste contexto, pois representa a empresa por meio de sua identidade.

Faz parte da comunicação interna a interação entre as pessoas em suas atividades profissionais. Todavia, entende-se que quanto mais o profissional conhece e comprehende os conteúdos e as formas de comunicação relacionadas às suas atividades profissionais, e também as tecnologias que dispõe como ferramenta, melhor desenvolverá suas tarefas de forma interativa. A interatividade proporcionada pelo uso da internet modificou a cultura comunicativa das empresas com seus funcionários a partir da informatização de suas rotinas. Atualmente, apesar do fácil acesso dos funcionários às informações corporativas em razão do uso das tecnologias pelas empresas (com dados dispostos e possibilidade de visualização dos mesmos *on-line*), a comunicação requer recursos estratégicos para motivar o acesso e entendimento do funcionário com relação ao conteúdo apresentado nos comunicados e mídias corporativas disponibilizadas através de ferramentas tecnológicas.

Somente o uso das tecnologias da informação não é suficiente para o desempenho comunicacional esperado pelas empresas, uma vez que requer práticas de comunicação para que as informações e as ideias sejam tratadas de forma significativa. Neste contexto, a interatividade promovida pelas tecnologias, principalmente pela internet, contribui para que a comunicação da empresa com o funcionário aconteça quantas vezes for necessária e de forma ágil, a fim de evitar mal entendidos e esclarecer informações. Ela também desenvolve a participação mais frequentemente dos funcionários nas ações e práticas comunicativas da organização, a fim de controlar as informações produzidas nas relações profissionais. Assim, é importante ressaltar que a reflexão sobre as tecnologias neste trabalho não busca analisar a performance nem tampouco a internet como instrumento, mas as situações relacionadas ao processo comunicacional das organizações com seus profissionais com o uso de recursos tecnológicos.

A interatividade via internet proporciona que o tempo e o espaço sejam vencidos sem a presença do outro. Desta forma, é possível considerá-la uma ferramenta estratégica na comunicação da empresa com seus funcionários mais

rápida e com mais pessoas ao mesmo tempo, sendo possível a integração de profissionais nos processos comunicacionais da organização.

A comunicação interna por meio do ambiente virtual corporativo denominado *intranet* permite que os profissionais participem das ações comunicacionais da empresa, através de canais de diálogo disponíveis e de exercícios práticos de treinamento profissional. As informações produzidas pelos funcionários nestas participações são de grande valia para que a empresa possa avaliar se a comunicação interna praticada corresponde ao que foi planejado.

A fim de que essa comunicação interativa através dos recursos tecnológicos entre os funcionários e a empresa esteja em acordo com as normas e objetivos da organização, estas se utilizam de soluções de treinamento, normalmente dentro de programas de educação corporativa. Um exemplo é a técnica *Media Training* que será abordada em detalhes a seguir.

#### **1.4 MEDIA TRAINING NA COMUNICAÇÃO INTERNA: TREINAMENTO DE MÍDIA OU DE COMUNICAÇÃO?**

*Media Training*, como a tradução literal do termo informa, significa *treinamento de mídia*. Treinar é desenvolver capacidades por meio de trabalho teórico e prático. Efetivar um treinamento de mídia, neste caso, busca trabalhar informações técnicas sobre como as mídias ou veículos de comunicação funcionam e de que forma lidar com os mesmos ao ser requisitado para entrevistas ou falar sobre um determinado assunto a jornalistas. Porém, com as mídias digitais e o acesso facilitado aos funcionários da empresa em redes de relacionamento nas quais fazem parte, esses profissionais são requisitados a falar sobre a empresa a qualquer momento e para qualquer tipo de público, não somente para jornalistas de algum veículo de comunicação. O intuito de estudar essa técnica de treinamento nesta pesquisa é refletir sobre como ela pode colaborar com a comunicação interna. Assim, um novo modelo de aplicação das soluções de *Media Training*, em formato de treinamento de comunicação para todos os funcionários de uma organização, se mostrou em acordo com o tipo de trabalho que pode desenvolver a comunicação interna a partir do alinhamento do discurso corporativo. Por isso esse tipo de treinamento foi escolhido como exemplo para investigação, dentre todos os

programas de educação corporativa que existem e são aplicados na atualidade pelas organizações.

O *Media Training* foi desenvolvido e aplicado, desde o início de sua utilização até a atualidade, pela área de comunicação organizacional, profissionais de Relações Públicas e Jornalismo. Os assessores de comunicação possuem conhecimento técnico sobre comunicação e as mídias, pois são profissionais que lidam com a imprensa na sua rotina de trabalho, além da formação teórica adquirida na universidade.

Se é exatamente a assessoria de imprensa que acompanha e desenvolve o relacionamento das empresas com a mídia, o assessor pode dimensionar a qualidade do trabalho até então executado , preparar a fonte para entrevista e reconhecer os pontos fortes e fracos do executivo na aparição pública. (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.13)

A técnica *Media Training* foi essencialmente criada para preparar profissionais específicos para a comunicação com a mídia. Estes são selecionados pelas empresas e denominados porta-vozes (responsáveis por falar pela organização). Normalmente, ocupam cargos de gestão e possuem conhecimento técnico sólido sobre a área em que atuam. É possível considerar então, que o intuito do trabalho de *Media Training* com estes profissionais é efetivar “treinamentos que incluem exercícios para aperfeiçoar a articulação do discurso nas entrevistas, como evitar situações desagradáveis e a melhor forma de lidar com as pontes entre os públicos de interesse e a empresa: os jornalistas” (PASSADORI ;ASSAD, 2009, p.77).

O profissional da comunicação organizacional, ao utilizar-se de treinamentos para preparar um porta-voz, em um primeiro momento, busca proporcionar ao mesmo conhecimentos sobre o mundo dos jornalistas, de como funciona o trabalho da imprensa em busca de informar o público através do veículo que representa. Estes conhecimentos incluem as normas de trabalho para produzir uma notícia, as técnicas específicas para a comunicação com seus públicos em cada um dos tipos de veículo (impressos e audiovisuais), além das questões mercadológicas que envolvem todo o processo de trabalho da mídia. Estas informações funcionam como base para propor soluções que busquem o desenvolvimento da competência comunicação em entrevistas. “Um diagnóstico deve ser elaborado para que sejam enumeradas as necessidades de treinamento. Cada pessoa tem características

próprias de modo que é possível montar um planejamento de treinamento específico para cada caso" (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.13).

O treinamento de mídia foi concebido para momentos de crise institucional, para a necessidade de explicar, justificar ou esclarecer informações que possam ferir a credibilidade e confiança da empresa para com seus públicos em entrevistas aos veículos de comunicação. Desta forma, uma das principais soluções utilizadas são simulações de entrevistas, onde o assessor se antecipa a questões que normalmente faria se fosse o jornalista do veículo de comunicação e analisa as respostas do porta-voz. A partir deste processo, é possível efetivar uma orientação mais específica de qual é a forma e o que deve ser dito por meio de técnicas de entrevistas oriundas do jornalismo. A forma de dizer acaba sendo trabalhada por meio de direcionamentos de "como utilizar gestos, adotar melhor postura e conduzir a conversa com uma oralidade adequada a cada ocasião". (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.13).

Na atualidade, as soluções de *Media Training* buscam promover treinamentos de comunicação que englobem as questões comunicacionais do âmbito corporativo. Os treinamentos de mídia foram criados somente com a finalidade de promover conhecimentos sobre a imprensa e seus públicos. Porém, "a comunicação competente necessita de tratamento das habilidades para pronunciar discursos objetivos e eficientes para todos os públicos e por intermédio de qualquer meio" (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.80).

Os treinamentos de comunicação aplicados na atualidade com uso de técnicas de *Media Training* pretendem atingir todo o público interno, ou seja, desenvolver a comunicação interna de uma forma geral.

O aperfeiçoamento contínuo em comunicação é estratégico para os negócios, pois desenvolve os processos comunicacionais internos e externos da empresa. Como ponto de encontro das diversas iniciativas e ações da instituição, a comunicação: valoriza a marca; dissemina o estilo geral de atuação da empresa; atualiza a identidade institucional, que se apresenta diferenciada e única no mercado. (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.22)

Desta forma, a técnica busca proporcionar conhecimentos e preparo aos funcionários para uma comunicação interna que venha ao encontro do planejamento estratégico da empresa.

Todos devem ter a convicção e a orientação necessárias para elaboração de um discurso único, sintonizado e comprometido com o que foi permitido dizer. Um planejamento deve indicar o que é possível e como é possível divulgar determinadas informações. Isso exige treinamento. (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.10).

É por este motivo que se torna importante utilizar a prática constante de treinamentos, a partir da técnica *Media Training*, na comunicação interna pois

treinar as capacidades de comunicação dos colaboradores melhora o fluxo de informações no interior de uma organização. Em distintos ambientes, mas também internamente, uma empresa sempre opera em rede. Se for possível melhorar a qualidade das interações internas, nada mais do que se valer das técnicas do *Media Training* para que a vida da corporação seja contemplada com os benefícios da comunicação corporativa. A companhia evita isolamentos internos, ambiguidades nas declarações, conflitos, violações de procedimentos, desencontros em palestras e conferências. Dissemina a cultura organizacional, os valores e a missão da companhia perante parceiros, fornecedores e clientes. (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.21).

As soluções de *Media Training* podem ser consideradas fator estratégico no trabalho de comunicação organizacional e normalmente fazem parte do plano de comunicação das grandes organizações em busca de uma imagem positiva perante seus públicos. Assim, é possível considerar que a aplicação da técnica constitui um treinamento de comunicação.

A aplicação da técnica *Media Training* busca gerir as informações corporativas que podem estar relacionadas às questões culturais da empresa ou somente a um eventual desenvolvimento da habilidade de comunicação dos funcionários, para que ocorra entendimento satisfatório das mensagens produzidas na prática profissional. As soluções de *Media Training* apresentam subsídios que buscam desenvolver a comunicação verbal e escrita dos funcionários de uma organização, por meio de treinamentos que envolvem a aplicação de técnicas comunicacionais ensinadas em simulações de discursos.

Na atualidade, a *Media Training* costuma ser utilizada como recurso de treinamento para todo o público interno das organizações, e não somente para porta-vozes pontuais. Faz parte da estratégia da empresa no desenvolvimento da comunicação dos seus profissionais, em função da representatividade comunicativa dos mesmos em seus mercados de especialidade e relacionamento com outros públicos de interesse. As empresas buscam ter no conteúdo destes treinamentos

informações voltadas aos valores e princípios corporativos, reforçando no discurso a cultura e fortalecendo a identidade da organização.

Os conceitos de cultura, identidade e imagem corporativa são discutidos neste capítulo a fim de embasar pesquisa sobre comunicação interna, especialmente a praticada com uso de recursos tecnológicos e treinamentos de comunicação (a partir de soluções de *Media Training*), buscando que o funcionário discorde sobre a empresa da forma com que foi treinado ou “domesticado”. As ações produzidas pela comunicação interna a fim de fortalecer a identidade e formar uma imagem positiva da organização, apresentam relações de poder que são estabelecidas com esse tipo de prática. O próximo capítulo abordará o exercício do poder no ambiente organizacional, na comunicação da empresa com seus funcionários. Também a questão da experiência sensível do empregado nessas relações de poder.

## 2 AS RELAÇÕES DE PODER E A EXPERIÊNCIA SENSÍVEL NA COMUNICAÇÃO INTERNA

As relações de poder exercidas no ambiente organizacional, especialmente na comunicação interna, são consideradas como um tema importante neste trabalho em função da relação empresa-funcionário ser historicamente de lutas e desafios comunicativos. Porém, tornou-se essencial para a reflexão desta pesquisa a partir do estudo de caso com o banco Bradesco apresentar o exercício do poder de forma intensa em seu modelo de gestão. Assim, este capítulo inicialmente apresenta a história da organização estudada sob o aspecto cultural e comunicacional, obtida através de pesquisa realizada por meio do livro histórico Bradesco 70 anos, lançado em 2012 pela instituição.

Em seguida inicia as discussões conceituais sobre as formas de poder organizacional, a hierarquia e a vigilância, que são exercidas na comunicação interna praticada pelo banco, considerando o uso da tecnologia para o controle e, por consequência, a monitoria dos funcionários para com as informações produzidas sobre a organização, no sentido de verificar se estão dentro das normas e traduzem os valores e princípios da empresa. Para isso, a estratégia do banco baseia-se em ações comunicativas persuasivas que buscam formar uma imagem positiva da organização para o funcionário com o conteúdo informativo apresentado.

Ainda sobre o Bradesco, o terceiro tópico do capítulo apresenta dados advindos do estudo de caso com o Bradesco realizado na década de 1980 e publicado no livro “Cultura e poder nas organizações”, que contribui com reflexões sobre cultura, poder e educação corporativa, complementar aos estudos sobre a organização.

A experiência sensível dos profissionais que pode ser proporcionada pela comunicação persuasiva da empresa e pelas relações de poder exercidas é abordada sob o aspecto estético, da tentativa de uma experiência estética do empregado pela organização. Esse processo, que ocorre através das relações entre a empresa e os seus funcionários, provoca efeitos de sentido nos empregados que podem influenciar nas suas percepções sobre a organização e o sistema de trabalho.

O processo de formação da imagem corporativa do público interno é tratado enquanto fator que pode afetar sensivelmente esses profissionais, quando ocorre através de uma comunicação persuasiva, com o objetivo da organização de conquistar o funcionário.

O recorte da análise comunicacional em relação ao público interno é justificado por se considerar que os funcionários têm uma relação diferente do que a do público externo com a empresa, em função da identidade desenvolvida: uma vez que a cultura da organização tende a se fazer mais presente e as experiências tendem a ser sensíveis em relação a esse público. Os aspectos cognitivos e sensíveis são aflorados frequentemente na vivência profissional. Neste sentido, ocorre a tentativa das empresas em proporcionar uma experiência estética aos funcionários no contexto da comunicação interna e, quando o sensível é acionado pelos processos comunicacionais, pode ser, inclusive, agente formador de uma imagem corporativa positiva, ocorrendo a conquista do profissional.

A fim de entender como a experiência estética dos empregados poderia ocorrer no processo de formação da imagem da organização, são abordadas as condições e os efeitos em que o sensível eventualmente é aflorado. A comunicação como meio de promover a experiência estética e a formação da imagem corporativa é refletida enquanto processo estruturado, com práticas e ações comunicativas que, por meio de suas estratégias, buscam levar o público a uma afetação, à necessidade de manter uma relação cotidiana com a empresa na qual atua.

As relações da empresa com seu público interno podem levar a produzir uma imagem corporativa positiva e desenvolver a identidade da organização. Mas para compreender esse processo é necessário conhecer um pouco da história da organização.

## **2.1 O PROCESSO HISTÓRICO CULTURAL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO BRADESCO**

Em 1943, na cidade de Marília, interior de São Paulo, foi fundado o Banco Brasileiro de Descontos, o Bradesco. A missão da empresa, em relação ao público externo (o cliente), era a democratização do atendimento, com discurso do mesmo desempenho para todos, propondo a popularização: o Bradesco foi concebido para

ser um banco de varejo. Já para o público interno, a missão era promover confiança por meio da estrutura e apoio oferecido ao profissional funcionário da empresa (VIANA, 2012, p.13).

Como exemplo dessa estrutura e apoio em relação ao funcionário, é possível citar a preocupação do Bradesco com o bem estar, oferecendo alimentação e moradia como benefícios. No prédio da primeira agência do banco, o atendimento funcionava no andar térreo e, no piso superior, moravam os cinco funcionários que nela trabalhavam. Quando da contratação de um profissional, o que o banco considerava como critério era a recomendação referente à confiança; em alguns casos exigia até fiança. Em relação ao apoio profissional, o Bradesco investia no treinamento e desenvolvimento dos funcionários; em um primeiro momento, no aperfeiçoamento da letra, datilografia e conhecimentos de redação. As preocupações com o preparo dos profissionais estavam voltadas para as tecnologias disponíveis no período. O desenvolvimento estava baseado nas formas de valorização da conduta ética e precisão na execução das tarefas, através do plano de carreira (VIANA, 2012, p.11).

O responsável pela expansão do banco, inicialmente para a capital Paulista e depois para todo território brasileiro, foi um bancário já experiente e com referências chamado Amador Aguiar. Aguiar iniciou como Gerente Geral e foi Presidente do Bradesco por mais de 30 anos, com sua forma de gestão de pessoas nomeada como *horizontes de carreira fechada*, sempre reforçando que este era o alicerce do êxito do banco. Os *horizontes* correspondem às chances de crescimento profissional do funcionário, pois o sistema de carreira fechada do Bradesco aproveitava o funcionário para preencher os cargos de hierarquia. Todos entravam como Escriturários e eram preparados internamente para assumir os cargos de liderança. O funcionário tinha *horizontes* para sua carreira, sabendo de que forma poderia chegar ao mais alto cargo. Este sistema facilitou a reciclagem e a delegação de responsabilidades em um modelo específico, que apresentava foco no valor do trabalho e na busca de resultados. (VIANA, 2012, p.18).

Como o objetivo deste estudo histórico é refletir sobre a comunicação interna, é importante observar o sistema de trabalho utilizado pelo Bradesco para a relação com seus funcionários. Amador Aguiar foi o responsável por instituir o sistema de “carreira fechada” na instituição, introduzindo-o como modo de vivência corporativa dos funcionários do banco. Esse sistema de trabalho ou cultura da organização

oportuniza a valorização do empregado por meio do crescimento profissional (em termos de hierarquia e financeiros), e somente pode ser conquistado através do trabalho árduo e o cumprimento das normas e políticas da empresa. Assim, as relações do Bradesco com seus funcionários estão baseadas na estratégia de reter e desenvolver esses profissionais, na busca de resultados satisfatórios que, em função do sistema de trabalho, beneficiam tanto a empresa quanto o empregado. Desta forma, o método de avaliação do funcionário estava pautado no parecer da diretoria sobre o seu desempenho no relacionamento com o cliente e no exercício da função em específico. A área de Inspetoria cuidava do mesmo processo no que se refere ao cumprimento das normas, difundidas aos funcionários por meio de treinamentos.

Em 1946, com três anos de funcionamento, as ações do Bradesco foram listadas na bolsa de valores de São Paulo, contribuindo para democratização do seu capital. No ano seguinte, expandindo os benefícios aos funcionários, em uma iniciativa inédita no Brasil, o banco cria a Caixa Beneficente dos Funcionários do Bradesco, facilitando créditos subsidiados aos empregados para fins sociais.

A cultura corporativa era evidentemente orientada ao funcionário. Conforme afirma Viana (2012, p.20), é “este o grande elemento inovador: o trabalho como ferramenta essencial para produção de riquezas”, apontando os profissionais como a estratégia para atingir seus objetivos e missões por meio da visão da organização.

Em 1949, o Bradesco era o segundo maior banco paulista no *ranking* e o primeiro em depósitos no país. Neste mesmo ano inicia o projeto de uma nova sede, espaço onde funcionaria a matriz do banco, para a prática estruturalmente organizada da cultura da empresa.

Em 1953, a sede administrativa se torna realidade em Município da Grande São Paulo, Osasco, que na época era somente um bairro da capital Paulista. Era uma grande expansão do conceito inicial de oferecer moradia nas proximidades do local de trabalho. Além dos escritórios, foram construídas 120 casas com dois quartos, sala e cozinha. As famílias somavam 600 pessoas. Em área geográfica de 15 hectares funcionava a Cidade de Deus, nome de inspiração de Amador Aguiar a partir do título do livro de autoria do filósofo do cristianismo Santo Agostinho, não só por ser cristão, mas também por influência de Assis Chateaubriand. O jornalista “visitou as obras da nova Matriz, ficou impressionado com o ritmo e escreveu um

artigo sob o título ‘Pau de Matar Cobra’. Comparou a construção feita pelo Bradesco das mais arrojadas à obra de Santo Agostinho”, (VIANA, 2012, p.35).

Em 1961 a Cidade de Deus dobrou o tamanho em espaço físico com aquisição do terreno vizinho e, além dos novos prédios administrativos e residências, para o conforto dos funcionários foram criadas as estruturas de cooperativa, ambulatório, maternidade, clínica dentária e clube social. Especificamente a saúde bucal era uma grande preocupação do Bradesco. O banco mantinha para atendimento dos funcionários mais de 950 dentistas em gabinetes na Matriz e em diversas agências distribuídas pelo país.

Com o decreto de Janio Quadros, então presidente da República, que especificava que as empresas com mais de 100 funcionários que se propusessem a assegurar o ensino fundamental aos funcionários e seus filhos teriam benefícios fiscais, surgiu em 1962 a Fundação Bradesco. A instituição social nasceu com a escola de ensino fundamental Embaixador Assis Chateaubriand, localizada na Cidade de Deus. Poucos anos depois, a escola foi expandida para também abrigar alunos no ensino médio, técnico e nos cursos profissionalizantes. Formavam-se aprendizes que, uma vez concluído o curso, podiam ser empregados para trabalhar no banco. Com resultados satisfatórios surgiu a necessidade de novas escolas de ensino fundamental e médio em todo o país, já que o Bradesco abriu agências na maioria das cidades do Brasil. Assim, nos anos 1970 o projeto social foi expandido para, pelo menos, uma escola em cada unidade da Federação. Dados do ano de 2012, dão conta que são 40 Fundações Bradesco instaladas em regiões de acentuadas carências socioeconômicas, com nova missão de promover ensino gratuito e de qualidade às comunidades, sendo considerada referência como instituição social educacional no Brasil. Apenas 8% dos alunos atendidos são filhos de funcionários: a maioria são crianças e jovens prioritariamente carentes (VIANA, 2012, p.43).

Ainda em 1962, o Bradesco foi pioneiro na utilização do computador no Brasil. O modelo 1401 de computador *mainframe* e marca IBM adquirido passou a funcionar simultaneamente aos computadores dos bancos americanos. Com o objetivo de desenvolver e consolidar uma cultura tecnológica, o Bradesco se manteve aberto ao conhecimento acadêmico e externo especializado, proporcionando treinamento e preparação para o funcionário lidar com a ferramenta (VIANA, 2012, p.35). O estudo histórico deixa explícito que as tecnologias para o

Bradesco eram importante ponto de apoio para conquistar os objetivos de prestar serviços com maior agilidade e absorver novos.

As alterações na cultura corporativa do Bradesco são baseadas na comunicação do Conselho de Administração, formado por onze diretores, que examina as informações e define o planejamento estratégico. Nas reuniões, os membros consideram os objetivos para analisar cenários e riscos, mas a maneira, pautada nos valores e princípios e quando executar é o foco. No processo de gestão, o modelo decisório desenvolvido ao longo dos anos funciona através de debates e argumentações, com informações advindas de funcionários de todas as áreas trazidas por cada uma das diretorias (VIANA, 2012, p.46-47).

Com o desenvolvimento do banco no mercado financeiro, no início da década de 1970 os serviços e produtos se expandiam com as incorporações de quase duas dezenas de outros bancos e a criação de novas empresas do grupo: Financiadora, Corretora, Seguradora, Previdência Privada, oferecendo condições especiais a todos os funcionários do grupo. Naquele momento, a quantidade de funcionários demandava também um processo de suporte cada vez maior, pois era necessário inserir no contexto e treinar para com os objetivos e missão da empresa os funcionários absorvidos pelas compras de outros bancos. Um grande desafio para o modelo de plano de carreira que, desde este momento, abre exceções sobre contratação em função das necessidades provocadas. Também foi necessário promover aos funcionários que não estavam em São Paulo o acesso aos serviços de saúde, o que foi feito por meio da Seguradora.

Em relação ao desenvolvimento profissional, o Bradesco criou um programa de capacitação que discutia cases e desenvolvia metodologias de treinamento. Na segunda metade da década de 1970, ampliou esse trabalho com o CENTREFOR – Centro de Treinamento e Formação Profissional. Foram desenvolvidas técnicas de ensino, além de diversos cursos. O momento também abrangeu a difusão, em larga escala, dos valores, filosofia e objetivos, ou seja, a cultura e normas do Bradesco, com orientações para os diferentes momentos da carreira do funcionário (VIANA, 2012, p.60). Um dos maiores focos relacionados à comunicação interna nos treinamentos estava no diálogo para a captação das informações, por sua importância para agir com precisão. Desde os anos 2000, esse processo acontece de forma mais intensa por meio da internet (intranet) e com gestão da Unibrad (Universidade Corporativa - Centro de Treinamentos do Bradesco). Detalhes sobre

os treinamentos aplicados pela instituição estão dispostos no terceiro capítulo, que trata da pesquisa empírica sobre o tema.

Em relação ao uso de recursos tecnológicos, os treinamentos buscavam preparar os funcionários antes de implementar novas tecnologias. Na década de 1980, surgiu o *Bradesco Instantâneo*<sup>9</sup> e o *Home Banking*<sup>10</sup>. Eram tempos de incorporação de então novas tecnologias para a época como as dos Caixas Automáticos, por exemplo, que funcionavam todos os dias 24 horas. O que era somente processamento de dados, permeado por um ambiente de computadores de grande porte, passava a incorporar características de tecnologia da informação.

Em 1995 o Bradesco foi “a primeira instituição financeira do País a integrar a rede mundial de internet, como provedora de informações”, conforme Viana (2012, p.87). Neste momento não existiam mais residências na Cidade de Deus. Já não era possível abrigar todos os funcionários que trabalhavam na Matriz e o benefício da moradia não fazia mais parte da política do banco. Desta forma, a internet era uma solução possível também para uma comunicação eficiente à distância com seus funcionários. Para que os profissionais pudessem ter acesso à nova tecnologia, o banco disponibilizou compra a preços subsidiados de computadores/máquinas pessoais para testar em casa as facilidades que os dispositivos poderiam proporcionar. Em 40 dias venderam-se mais de 23 mil computadores e 50 mil no total do programa de incentivo. O Bradesco também franqueou gratuitamente o acesso à internet aos funcionários no intuito de operarem o *Internet Banking* para uso pessoal. A estratégia estava nos funcionários vendendo aquilo que conheciam (VIANA, 2012, p.91), um trabalho de marketing interno ou *endomarketing*. Este tipo de estratégia de preparação para o uso das ferramentas disponíveis sempre ocorreu desde o surgimento da empresa. Evidentemente eram outros tempos, em que as tecnologias disponíveis para registro de informações, por exemplo, era a máquina de escrever e assim, a necessidade era de conhecimentos de datilografia.

Além da opção de acesso do cliente aos serviços do banco, também foi introduzido via internet sistema de compra e venda de ações *on-line*. Em 1998, o banco constituiu a primeira rede de dados via satélite, em contrato com a Embratel. Nos anos 2000, foi criado o Departamento de Produtos Especiais para organizar a

<sup>9</sup> Caixas eletrônicos do Bradesco que oferecem serviços bancários de auto-atendimento de forma instantânea, com horário estendido em relação ao de funcionamento da agência bancária.

<sup>10</sup> Ambiente virtual (*site*) que oferece serviços bancários do Bradesco *on line*.

nova estrutura tecnológica que não parava de crescer. Produzia-se conhecimento que era comunicado aos funcionários também por meio das novas ferramentas, que encurtavam as distâncias entre a empresa e os profissionais em seus pontos de trabalho dentro e fora do Brasil.

Além dessa incontrolável expansão financeira, a mundialização se caracterizava por transformações tecnológicas. O desenvolvimento da indústria da informática não significava apenas a criação de novos produtos e a abertura de mercados: a tecnologia tornava possível a ação dos mercados financeiros e a difusão dos processos de produção também em escala planetária (BARBOSA, 2013, p.358).

Em 2014 são cerca de 100 mil colaboradores interligados à cultura corporativa por meio de uma comunicação através da internet, pois a mídia corporativa é um site (intranet). Também por intermédio de treinamentos cada vez mais direcionados aos objetivos. Esse cenário deve-se à estratégia do Bradesco, desde o início da sua existência, de desenvolvimento da carreira do profissional através da educação corporativa motivado a ter êxito em sua atuação no mercado bancário.

Como este trabalho trata da comunicação da empresa com seus funcionários, a cultura corporativa do banco é considerada como fator importante em seus processos comunicacionais. Conforme já mencionado, a comunicação interna do Bradesco desenvolve um processo que busca estabelecer uma imagem corporativa positiva, para uma possível integração do profissional à identidade da empresa, adaptando as mudanças temporais por meio de informações comunicadas de forma estratégica.

As mudanças ocasionadas pelo uso das tecnologias da informação e comunicação na organização indicam a intensidade de uma nova temporalidade, em que a partir da década de 1990 a informática e a internet desenvolveram a comunicação do Bradesco com seus funcionários. Este desenvolvimento diz respeito principalmente ao encurtamento de distâncias, possibilitando o relacionamento da empresa com seus empregados todas as vezes que for necessário e de forma ágil, buscando o desenvolvimento do trabalho dos profissionais e o crescimento da empresa. Essas alterações ocorridas acarretam em novos modos de vivência profissional, pois “todo processo de mudança organizacional desejado, trazendo

novas formas de organização e administração, implica, essencialmente, um processo de mudança cultural" (KUNSH, 2009, p.269).

A análise da comunicação interna do Bradesco neste trabalho está voltada para a cultura corporativa. O fato de o banco não oferecer mais desde a década de 1990 o benefício da moradia aos funcionários, apresenta uma nova forma de organização e administração da empresa, implicando que o exercício do poder por meio da vigilância passa a ser um monitoramento que não necessita ser exatamente físico, mas pode ocorrer por intermédio dos recursos tecnológicos para vigiar à distância.

Ações que buscam conquistar os funcionários em suas relações com o banco apresentam-se na bibliografia histórica do Bradesco como ponto chave para o desenvolvimento dos negócios. Um exemplo histórico é a adaptação dos profissionais no uso das tecnologias, em especial o da informática e da internet como recursos para promover interatividade, quando subsidiou máquinas e disponibilizou internet para os funcionários. A comunicação do Bradesco com os seus funcionários, por meio de treinamentos e informações divulgadas nas mídias corporativas, promove os alinhamentos em relação às mudanças ocasionadas pelos avanços, que são suporte para manter uma identidade com valores e princípios claros aos públicos, mesmos com as alterações sofridas nas formas de organização e/ou administração.

Por se tratar de uma empresa que presta serviços, é esperado que exista a valorização do profissional na cultura do banco e a orientação para uma conduta ética nas formas de comunicação direcionadas aos funcionários. Assim, a análise dos dados históricos demonstra que uma empresa que tem sua cultura corporativa estruturada, ao sofrer mudanças, em especial as ocasionadas pelo uso de novas tecnologias da informação e comunicação, se utiliza dos benefícios que esses avanços tecnológicos promovem na comunicação organizacional, se adaptando à nova temporalidade instituída pela velocidade, mudança constante e globalização.

Para a empresa, os benefícios são percebidos de forma mais intensa no que diz respeito à vigilância do comportamento profissional dos funcionários e na prática da educação corporativa, ressaltando o exercício do poder nas relações de trabalho entre a organização e seus empregados. Para iniciar as reflexões sobre as relações de poder que se estabelecem na comunicação interna do Bradesco, será abordado

e refletido conceitualmente a seguir o poder exercido no ambiente corporativo, mais especificamente através da hierarquia e a vigilância.

## **2.2 AS RELAÇÕES DE PODER EXERCIDAS NO AMBIENTE CORPORATIVO POR MEIO DA HIERARQUIA E DA VIGILÂNCIA**

A comunicação interna é uma prática exercida no ambiente corporativo que impacta diretamente nas relações de poder instituídas pelos funcionários em suas vivências profissionais. Estas relações de poder são analisadas neste trabalho a partir dos conceitos de hierarquia e vigilância de Foucault, como formas de controlar os funcionários em suas atividades.

As relações de poder são definidas por Foucault como algo que se exerce, uma prática social constituída historicamente. Desta forma, o poder só funciona em cadeia, através das relações entre os indivíduos. As práticas do poder proporcionam recursos para analisar a influência que o poder exerce sobre o homem. Esta análise é capaz de explicar a produção dos saberes, onde todo ponto de exercício de poder é, ao mesmo tempo, um lugar de formação de saber (FOUCAULT, 1979, p. 172). As relações de poder que serão tratadas neste trabalho, exercidas nas organizações, são classificadas por Foucault como disciplinares, pois buscam controlar as ações do sujeito (funcionário) para que seja possível explorar as suas potencialidades ou aperfeiçoá-las.

Em suas últimas pesquisas, Foucault não mais trabalhava com o conceito de poder disciplinar, mas com o de poder governamental.

O conceito de governo permitiu a Foucault operar uma importante distinção entre os conceitos de relações de poder e de puro domínio, o que, por sua vez, também lhe permitiu definir o fenômeno da resistência aos poderes assujeitadores como modos de subjetivação ou de constituição da autonomia do sujeito por meio de suas práticas refletidas de liberdade (DUARTE;CESAR, 2011, p.11)

O objetivo das empresas para com a prática das relações de poder não mudou, continua a ser o de controlar o funcionário em suas atividades profissionais, porém, utilizando-se de recursos ou modos de monitoria diferentes como, por exemplo, as ferramentas tecnologias. Foucault somente passa a analisar o exercício

do poder como um processo que pode ser falho para o fim, em que o empregado dotado de liberdade e autonomia pode não se sujeitar a esse controle da empresa e sofrer as consequências dos seus atos, como exemplos: ser demitido ou punido com desconto de salário. A responsabilidade do funcionário no governo de si é alimentada pelo poder disciplinar exercido pela organização, com uma comunicação que busca condicionar o funcionário a agir de acordo com as normas, valores e princípios corporativos. O empregado governa sua vida profissional, porém, escolhe muitas vezes atuar em acordo com a cultura da empresa em função de necessitar do emprego para o seu sustento e conquistas pessoais.

Em suas pesquisas, Foucault contrapõe duas formas de controle social, “a disciplina-bloco” da hierarquia, e que nesta pesquisa se apresenta no que diz respeito ao processo de gestão das organizações; e a “disciplina-mecanismo” das técnicas de vigilância múltiplas, também abordadas neste estudo analisando a comunicação da empresa com seu público interno, como uma ferramenta de dominação da organização para vigiar a atuação do funcionário em relação aos valores e princípios estabelecidos em sua política de comunicação interna.

A hierarquia é uma ordenação de elementos por grau de importância ou utilidade para um determinado fim, uma distribuição ordenada de poderes. Materializa-se na comunicação organizacional como prática ou relação de poder na comunicação interna, da empresa (através do gestor como representante) com o funcionário. O exercício do poder por meio da gestão de pessoas tem a função de supervisionar e regular a atuação dos profissionais, convertendo a cada funcionário um gestor delegado, que age a partir dos princípios estabelecidos pela empresa.

Em sua obra “Microfísica do Poder” (1979), Foucault propõe uma investigação dos procedimentos técnicos de poder que controlam o homem. A microfísica do poder é a análise de um controle detalhado do ser – atitudes, comportamentos e discursos. Na comunicação interna, práticas comunicativas estratégicas são os procedimentos que promovem as relações de poder. A comunicação da empresa com o funcionário direciona o discurso do mesmo com o intuito de gerir as informações corporativas para que venham ao encontro dos objetivos e normas da organização. Nesse contexto, “o poder encontra o nível dos indivíduos, atinge seus corpos, vem se inserir em seus gestos, suas atitudes, seus discursos, sua aprendizagem, sua vida cotidiana” (FOUCAULT, 1979, p. 131).

É possível considerar que as relações de poder podem ocorrer através de dispositivos, recursos funcionais. O termo dispositivo<sup>11</sup> é utilizado por Foucault e remete à ideia de organização e rede. É uma ferramenta estratégica que permite as práticas do poder com a vigilância. Assim, pode ser considerado um recurso para as análises das relações de poder enquanto forma de disciplinar o indivíduo. A comunicação-poder permite vigiar o indivíduo, que neste trabalho corresponde ao funcionário da organização, a fim de assegurar a produção de comportamentos comunicativos disciplinados na execução das tarefas profissionais. Neste sentido, o poder “se exerce através da vigilância e não descontinuamente por meio de sistemas de taxas e obrigações distribuídas no tempo” (FOUCAULT, 1979, p. 187).

O modelo de “panóptico” de Foucault tem como definição espaços organizados que permitem uma garantia de ordem, de visibilidade dos discursos e comportamentos constantemente, permitindo que os efeitos no sujeito os direcione para a necessidade do local em questão. Essa prática de vigilância pode ser considerada rotineira no ambiente corporativo, pois proporciona o monitoramento do papel, da função ou obrigação do funcionário.

Quem está submetido a um campo de visibilidade, e sabe disso, retorna por sua conta as limitações do poder; fá-las funcionar espontaneamente sobre si mesmo; inscreve em si a relação de poder na qual ele desempenha simultaneamente os dois papéis: torna-se o princípio da sua própria sujeição (FOUCAULT, 1997, p.168).

Na atualidade, o exercício do poder nas organizações por meio dos recursos tecnológicos apresenta práticas de vigilância que “não apenas se diversificam como se tornam extremamente presentes no cotidiano da vida urbana e social” (BRUNO, 2013, p.8). É possível citar como exemplos o uso de câmeras de filmagem nas agências bancárias e da informática, especialmente da internet.

Analizar as relações de poder envolve “questões sobre as implicações destes dispositivos para a vigilância, o controle e a formação de saberes específicos sobre desejos, inclinações, condutas e hábitos de indivíduos e populações” (BRUNO,

<sup>11</sup> Agamben (2009, p.29) define o *dispositivo* como “um conjunto heterogêneo, linguístico e não-linguístico, que inclui virtualmente qualquer coisa no mesmo título [...] é a rede que se estabelece entre esses elementos [...] tem sempre uma função estratégica concreta e se inscreve sempre numa relação de poder [...] resulta do cruzamento de relações de poder e de relações de saber”.

2013, p.8). Em função da diversificação de dispositivos, o conceito de vigilância tem se desenvolvido e com isso traz mais questões sobre a sua prática.

Atividades de vigilância voltadas para indivíduos ou populações humanas envolvem, de modo geral, três elementos centrais: observação, conhecimento e intervenção. A observação pode ser efetuada de diferentes modos (visual, mecânico, eletrônico, digital) e implica a inspeção regular, sistemática e focalizada de indivíduos, populações, informações ou processos comportamentais, corporais, psíquicos, sociais, entre outros. Ela deve, ainda, permitir a produção de conhecimento sobre os vigiados, o que pode ser formalizado de diversas formas (extração de padrões, regularidades ou cadeias causais, por exemplo). Ou seja, as informações apreendidas pela observação devem ser convertidas em conhecimento a respeito daqueles sob vigilância, de modo a permitir agir sobre suas escolhas, subjetividades, comportamentos (BRUNO, 2013, p.18).

A vigilância só acontece sob a perspectiva de intervir sobre os indivíduos em foco, a fim de conduzir suas condutas. Desta forma, a vigilância é tratada como dispositivo. Um dispositivo comporta um conjunto de elementos heterogêneos, uma função estratégica e jogos e formação de poder e saber.

O dispositivo tem natureza essencialmente estratégica, que se trata, como consequência, de uma certa manipulação de relações de força, de uma intervenção racional e combinada das relações de força, seja para orientá-las em certa direção, seja para bloqueá-las ou fixá-las e utilizá-las. O dispositivo está sempre inscrito num jogo de poder, e, ao mesmo tempo, sempre ligado aos limites do saber, que derivam desse e, na mesma medida condicionam-no. Assim, o dispositivo é um conjunto de estratégias de relações de força que condicionam certos tipos de saber e por ele são condicionados (AGAMBEN, 2009,p.28).

O conceito de dispositivo trabalhado por Foucault em suas obras é ampliado por Agamben no livro: “O que é contemporâneo?”, quando entende e chama literalmente de dispositivos “qualquer coisa que tenha de algum modo a capacidade de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar e assegurar os gestos, as condutas, as opiniões e os discursos dos seres viventes” (2009, p.40). Os elementos dos dispositivos neste caso estudado são os discursos e as medidas administrativas do banco que buscam todas as ações estratégicas citadas por Agamben, compondo a rede de relações da organização com seu público interno. A composição desta rede de relações profissionais envolve disputas, negociações e

controvérsias<sup>12</sup>, que a redefinem constantemente (BRUNO, 2013, p.20). Estas redefinições envolvem as estratégias e os objetivos de uso do dispositivo.

Em relação às funções estratégicas do dispositivo, sendo ele associado às tecnologias contemporâneas, podem ser exercidas em três circuitos: de segurança e controle, de visibilidade midiática, e os de eficácia informacional. Para entender estes circuitos, é importante primeiramente tratar do modo de funcionamento das redes que constituem a vigilância como dispositivo nas sociedades contemporâneas, a chamada vigilância distribuída, que

pretende designar tanto um modo de funcionamento da vigilância quanto o seu pertencimento ao contemporâneo, indicando em ambos os casos que tanto as vias de captura quanto as vias de escape passam por este caráter distribuído, e não por um exterior qualquer que lhe faria oposição (BRUNO, 2013, p.26).

Apesar de a vigilância distribuída se opor à estrutura panóptica abordada anteriormente, de sistemas centralizados e hierarquizados, pode abrigar pontualmente práticas e discursos que operem nestes princípios. Neste sentido, a abordagem deste trabalho sobre a vigilância distribuída no âmbito da comunicação organizacional trata das atuais tecnologias que “não vigiam ou monitoram apenas indivíduos ou grupos, mas informações, transações eletrônicas, condutas, deslocamentos e rastros deixados no ciberespaço” (BRUNO, 2013, p.31). Desta forma, o que interessa para a reflexão proposta, é a eficácia do controle informacional que as tecnologias proporcionam. O profissional da atualidade, no uso de computadores e da internet,

executa pontualmente tudo que lhe é dito e deixa com que seus gestos quotidianos, como sua saúde, os seus divertimentos, como suas ocupações, a sua alimentação e como seus desejos sejam comandados e controlados por dispositivos até nos mínimos detalhes (AGAMBEN, 2009,p.49).

---

<sup>12</sup> As controvérsias citadas referem-se às discutidas na teoria do “Ator-Rede” de Bruno Latour: São contradições relacionadas às questões envolvidas em uma determinada rede de relacionamentos sociais. As controvérsias são apresentadas em sua obra “Reagregando o Social: uma introdução à teoria do Ator-Rede” (2012) como *incertezas* (no sentido de não estar certo de algo). O composto “ator-rede” refere-se ao que é levado a agir por uma rede composta por mediadores que o atravessam, através de ligações ou conexões.

A organização monitora os discursos dos funcionários sobre a empresa produzidos no ambiente corporativo (intranet), verificando se o mesmo é condizente com as políticas organizacionais. É possível considerar que as empresas também utilizam circuitos de segurança e controle no ambiente de trabalho, como as câmeras de segurança. Porém, normalmente é utilizado para o fim de punição, na investigação de algum crime ou de comportamentos suspeitos. Dificilmente as filmagens são utilizadas para monitorar a comunicação do funcionário, porém, podem ser aproveitadas para o fim, desde que uma necessidade específica aconteça.

Como este trabalho aborda especificamente a comunicação interna, vai analisar o regime de eficiência informacional, “especialmente vigente nas redes digitais de comunicação distribuída e serviços a ela associados” (BRUNO, 2013, p.49). Este regime está relacionado aos hábitos comunicacionais e informacionais dos vigiados e ao “impulso participativo que hoje caracteriza boa parte dos ambientes e serviços na Internet e que vem sendo um contexto privilegiado de monitoramento e vigilância” (BRUNO, 2013, p.50). A comunicação interna do banco Bradesco, caso estudado, usa a internet, mais especificamente a intranet para realizar divulgação de informações corporativas, promover treinamentos e buscar uma comunicação dialógica com seus funcionários. É possível considerar, como será visto em detalhes no terceiro capítulo, que o acesso às informações corporativas e a participação do funcionário de alguma forma na intranet, proporcionam subsídios para que a empresa monitore a comunicação do empregado no exercício da sua função. Este tipo de circuito de vigilância pode também ser entendido pelos termos “panóptico participativo” e “vigilância participativa”, que designam práticas que constituem um regime de observação, visibilidade e ação política efetuado não mais por grandes centros, mas por inúmeros indivíduos, ações e decisões locais e distribuídas” (BRUNO, 2013, p.142).

Conforme já abordado neste capítulo, o uso das tecnologias da comunicação e informação pelo Bradesco proporciona interação e participação dos funcionários vencendo o tempo e o espaço, alterando os formatos de comunicação interna. Estas tecnologias também “permitiram uma coleta à distância e automatizada capaz de capturar os dados em tempo real ou *in the wild*, sem as tradicionais mediações de entrevistadores e questionários” (BRUNO, 2013, p.152). Os novos modos comunicativos apresentam os dispositivos de monitoria como recursos facilitadores

aos funcionários, em função da temporalidade que se apresenta na atualidade. Desta forma, é possível considerar que o funcionário é condicionado a ter uma visão positiva do modelo comunicacional a partir de um discurso persuasivo e assim ser participativo neste processo. Porém, o profissional também pode passar a ter outra percepção a partir de algum conflito e das informações apresentadas através dele (HUNING, 2014, s/p). Por isso, “as dinâmicas da vigilância na Internet estão hoje intimamente atreladas às formas de participação dos usuários e aos embates que lhes correspondem” (BRUNO, 2013, p.125). Estes embates são aspectos importantes a serem considerados, pois

a compreensão do dispositivo exige uma análise de cada um destes aspectos, os quais não se restringem à vigilância digital, mas nela se atualizam de forma singular: a) os mecanismos de rastreamento, monitoramento e arquivo de informação; b) os sistemas de classificação e conhecimento dos rastros pessoais; c) os procedimentos de individualização; d) as formas performativas e proativas de controle sobre as ações e escolhas dos indivíduos. Ainda como o tipo de saber produzido a partir dos rastros pessoais digitais e o caráter proativo do controle a ele associado buscam legitimar um tipo de poder que se exerce sobre uma espacialidade própria, que focaliza a ação, e uma temporalidade particular, que privilegia o futuro imediato (BRUNO, 2013, p.148).

Neste sentido, o saber é produzido através dos jogos de poder compostos no dispositivo, que são “um corpo de intenções, interesses e estratégias de poder que apropriam este campo segundo seus próprios fins, desviando-o do que seriam os seus propósitos iniciais, essenciais ou autênticos” (BRUNO, 2013, p.21). Apesar de o objetivo da comunicação interna estar relacionado ao conhecimento dos funcionários sobre as informações corporativas e a interação com a empresa, os dispositivos utilizados acabam também exercendo outra função, a do poder disciplinar como forma de controlar a comunicação do funcionário, pois “é um mecanismo que permite extrair dos corpos tempo e trabalho” (FOUCAULT, 1979, p. 187).

As relações ou práticas de poder são importantes a serem analisadas na comunicação organizacional, pois buscam direcionar o funcionário a produzir discursos que contribuam para os objetivos da organização, inclusive os de conquistar boa imagem e fortalecer sua identidade. Por se tratar de uma pesquisa que aborda especificamente a comunicação interna, a análise sobre a relação da empresa com seus funcionários e as práticas de poder exercidas estão voltadas para os discursos persuasivos da organização, que promovem a aderência do seu

público interno às formas de comunicação que proporcionam monitoramento. Dados de um estudo de caso com o Bradesco, realizado entre 1983 e 1985 sobre cultura e poder no trabalho bancário, também colaboraram com esta pesquisa através das informações que serão apresentadas a seguir.

### **2.3 A EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO COMO FORMA DE CONTROLAR E DISCIPLINAR O PROFISSIONAL: O PODER NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Como resultado de pesquisa sobre o tema, o livro “Cultura e poder nas organizações” publicado em 1989, apresenta estudo de caso de Liliana Segnini com o Bradesco, por meio do capítulo intitulado *Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho*. Apesar de refletir sobre o assunto sob a ótica administrativa, a pesquisa apresenta dados importantes sobre o poder nas relações de trabalho e colaboram para o estudo de caso desta pesquisa, que investiga a comunicação interna praticada pelo Bradesco nos anos 2010.

O texto do livro sobre o Bradesco inicia indicando excelentes resultados no que se refere ao desempenho da empresa no mercado financeiro. Logo após, aponta que “trata-se da organização financeira que paga os menores salários do mercado. Ao mesmo tempo, de acordo com o Sindicato dos Bancários de São Paulo, as mais longas jornadas de trabalho são cumpridas pelos bancários do Bradesco” (SEGNINI, 1996, p. 94). O estudo demonstra que a preocupação central da organização nas relações com seus funcionários é o controle sobre eles. A prática do controle é justificada na pesquisa de Liliana através do exercício do poder, quando Foucault (1978) é citado por atribuir ao poder disciplinar objetivos econômicos e políticos, comuns em empresas com fins lucrativos que buscam maximizar a produtividade da força de trabalho e minimizar sua capacidade de contestação.

Os dados apresentados no livro sobre a instituição são fruto de pesquisa bibliográfica dos textos de normas, regulamentos, revistas publicadas pelo banco e pela imprensa como um todo, em especial a sindical. Também de pesquisa de campo, com mais de 80 entrevistas realizadas com funcionários e ex-bancários do Bradesco demitidos ou aposentados. Como trata-se de uma pesquisa qualitativa, são muitas as questões analisadas no estudo de Segnini. Dessa forma, serão

abordados aqui somente os pontos que interessam para este trabalho, que analisa a comunicação interna: seleção, treinamento, carreira e visão destes profissionais sobre a instituição.

As profundas desigualdades econômicas e sociais existentes na década de 1980, apontadas na investigação de Liliana com exemplos indicativos de que a maioria da população brasileira era considerada pobre e com nível de escolaridade baixo, faziam com que grande parte dessas pessoas almejasse um emprego em uma organização como o Bradesco. Nesse sentido, a partir da seleção do trabalhador, o cenário já possibilitava a construção de um sistema de poder pela organização em função de deter o capital, tão escasso para a maioria dos trabalhadores. Assim, o banco inicia um processo chamado de formação da força de trabalho Bradesco (SEGNINI, 1996, p. 95). Neste processo de formação, em todos os momentos da relação com o trabalhador, a empresa transmite seus princípios para que ocorra uma socialização para o trabalho. No seu desenvolvimento

diferentes instrumentos vão compor um sistema de poder que se pretende totalizante. Educação para o trabalho, seleção e treinamento de pessoal, normas e regulamentos internos, vigilância hierárquica vão compor o processo de construção do “homem Bradesco”. (SEGNINI, 1996, p. 96).

A educação para o trabalho é efetivada por escolas Bradesco, “instaladas em regiões caracterizadas pela miséria e pela inexistência ou insuficiência de escolas públicas” (SEGNINI, 1996, p. 96). A empresa seleciona a criança pobre para educar para o trabalho com o intuito de criar alto grau de dependência das famílias.

Questionar ou até mesmo não aceitar o conteúdo disciplinador a que estão submetidos seus filhos pode significar o rompimento da única oportunidade que teriam de alfabetização, alimentação, atendimento médico-dentário e, possivelmente um emprego no futuro (SEGNINI, 1996, p. 96).

O estudo indica que a moralização destas crianças para o trabalho se dá com a assimilação dos valores da classe dominante e a obediência, desenvolvendo o sentimento de gratidão nos educandos. “De acordo com o setor pedagógico: nossa função aqui é torná-los gratos! Precisam entender que sem a assistência da Fundação estariam abandonados, na miséria”. (SEGNINI, 1996, p. 97). Não é permitido, no interior das escolas, discussões sobre temas que possam questionar as autoridades constituídas e a hierarquia, para impedir os conflitos que podem

comprometer o processo educacional para o trabalho. Assim, o Bradesco institui um processo de poder disciplinar e de auto-governabilidade, formando trabalhadores disciplinados em suas tarefas profissionais e responsáveis quanto às regras, uma força de trabalho que busca suprir suas necessidades financeiras a partir da oportunidade de emprego, sendo muito produtivos para a organização em função do conceito da gratidão por terem sido ajudados.

Os alunos da Fundação Bradesco são retirados da “marginalidade” e da pobreza que vivenciam e conduzidos para a marginalidade da venda da força do trabalho para o capital. Portanto, são inseridos numa relação de dependência” (SEGNINI, 1996, p. 98).

O objetivo do banco era ter todos os novos funcionários formados nas escolas Bradesco a fim de facilitar o processo de domesticação, porém, não conseguiu atender à demanda do seu crescimento e a necessidade de contratações com os trabalhadores-alunos enviados pela Fundação, sendo necessário um processo de seleção de pessoal para as vagas que não foram supridas.

A seleção de pessoal privilegia funcionários oriundos de famílias pobres e jovens que não tenham realizado serviço bancário anterior, revelando mais um “instrumento disciplinador, na medida em que procura prevenir conflitos” (SEGNINI, 1996, p. 100). O ex-funcionário de outro banco é visto como um risco para o sistema Bradesco, entendido como capaz de ter comportamentos em desacordo ao cumprimento de ordens e tarefas, bem como não compartilhar dos mesmos valores profissionais. “O ex-bancário, ao estabelecer paralelos entre os processos de trabalho que realizava anteriormente, pode perceber o grau elevado de controle a que está submetido” (SEGNINI, 1996, p. 100).

Para a contratação de pessoal, o Bradesco desenvolveu técnicas de treinamento com base nas normas e princípios que regulamentam o comportamento do funcionário. O objetivo é a formação de um trabalhador “politicamente mais frágil, capaz de se submeter e aderir a princípios organizacionais determinados” (SEGNINI, 1996, p. 100). A base dos treinamentos está voltada para o sistema de carreira fechada, que pode ser considerado um aspecto cultural da organização, quando este oportuniza as promoções dos profissionais, pois os cargos de hierarquia são preenchidos somente por funcionários do banco.

A promoção na carreira fechada é “função do mérito do funcionário”. A sua mensuração é realizada pela chefia imediata, através da observação quando à produtividade, obediência às normas e valores da empresa, dedicação ao trabalho (entendida como disponibilidade para realização de qualquer tipo de tarefa) e cumprimento de jornadas de trabalho mais longas do que as previstas em lei (SEGNINI, 1996, p. 101).

Os dados demonstram que a regulamentação interna é um instrumento eficaz de poder, pois controla o comportamento do profissional através da classificação e hierarquização das relações de trabalho. O regulamento Bradesco compõem regras, valores e princípios a serem seguidos pelos funcionários. A primeira regra “refere-se à higienização e ‘boa aparência’ do trabalhador e do local de trabalho” (SEGNINI, 1996, p. 102). Proibição do uso de cabelos longos e barba. As roupas deveriam ter cores discretas e o uso da gravata obrigatório. O ambiente de trabalho limpo e discretamente decorado, exigências para todos os níveis hierárquicos. O objetivo destas imposições é justificado no estudo através da necessidade de uma homogeneização preliminar, da formação de uma comunidade do trabalho onde não há privilégios, para que seja possível instaurar a hierarquia e posteriormente compensar os méritos individuais (SEGNINI, 1996, p. 102).

A regulamentação proíbe discussões e determina que clientes e colegas de trabalho sejam tratados com respeito, na busca da harmonia necessária para uma “grande família”. “Procura-se assim, transmitir o ideário de harmonia social, de ausência de conflitos, de dignidade no espaço de produção”. (SEGNINI, 1996, p. 102). O dever profissional comunitário estava baseado na submissão no que diz respeito à realização de qualquer tipo de trabalho.

A vida pessoal também era normalizada pelo Bradesco. “O funcionário deve comprometer-se a comportar-se corretamente em sua vida privada, evitando más-companhias e viver dentro de suas posses, não permitindo que sua atuação na vida particular possa refletir desfavoravelmente no bom nome do Banco (art.23, e, i)” (SEGNINI, 1996, p. 103). Não era permitido consumir imoderadamente bebida alcoólica. A possibilidade de acumular riqueza deveria ser somente através de trabalho árduo e disciplinado. Assim, proibia qualquer tipo de negócio próprio, especulação em bolsa e jogos de azar de todos os tipos.

Outra obrigação envolve comunicar ao conselho executivo do banco qualquer ato contrário às normas. Para legitimar esse processo de pertencimento o dever de ser um proprietário do banco possuindo no mínimo 100 ações. “Procura-se assim

condições para a identificação do funcionário com o ideário da ‘comunidade do trabalho’” (SEGNINI, 1996, p. 104).

Por fim, o funcionário faz uma declaração de princípios com nove itens que reforçam o regulamento, com destaque para alguns pontos que reforçam as relações de poder:

[...] 2- colocar os interesses públicos, os do Banco e demais organizações Bradesco acima dos meus próprios interesses; [...] 4-Respeitar e manter o princípio da hierarquia, condição essencial, quer no Estado, na família e na Sociedade, para o aprimoramento do homem; [...] 6- Dedicar-me a atividades construtivas e de bem coletivo, entrosadas com as que o Bradesco vem mantendo, ou a outras, com aprovação do Conselho de Administração do Bradesco; 7- Responder moral e materialmente, pelos eventuais e involuntários erros que possa cometer (SEGNINI, 1996, p. 105).

A fim de manter todo esse processo disciplinador de seleção e treinamento na atuação profissional cotidiana, a vigilância hierárquica é exercida como forma de controlar o empregado. “A vigilância realizada pela chefia assume uma relevância maior, posto que é determinante na possível promoção hierárquica do funcionário” (SEGNINI, 1996, p. 106). Os locais de trabalho constituem células que expõem os profissionais à vigilância de olhares calculados, como o fato de eliminar paredes divisórias, possibilitando o controle e “objetivando a permanente utilidade dos gestos e da fala como a constante demonstração do ‘conhecimento da filosofia Bradesco’” (SEGNINI, 1996, p. 107). O exemplo claro deste processo são os 21 diretores trabalharem em uma única mesa e em permanente troca de informações, possibilitando o controle. A autora fundamenta a prática do poder indicando que Foucault salienta em suas pesquisas que o poder não deve ser entendido somente por sua ação repressiva, mas pela produção do conhecimento que pode aperfeiçoar as ações no qual o determina (SEGNINI, 1996, p. 107).

Para finalizar a disposição dos dados deste estudo de caso realizado há 30 anos, vale citar que toda a filosofia Bradesco era também reforçada, até o final da década de 1980, através de um Rito com base religiosa denominado Dia Nacional de Ação de Graças, de influência norte-americana. A festa era realizada toda quarta quinta-feira do mês de novembro de cada ano, ao meio dia, e era transmitida ao vivo por emissoras de rádio e televisão para todo país. Os temas escolhidos tratavam dos anseios do homem em geral. A ritualização consistia em apresentações

artísticas de crianças da Fundação Bradesco, que executavam performances teatrais e coreografias de dança e ginástica ao som de canções que falavam sobre os temas do ano. Também contava com a participação de artistas reconhecidos pelo público, na apresentação, como mestres de cerimônia do evento.

Inserida numa sociedade de classes, a organização cria o rito articulando o discurso da união entre os homens. Para tanto, utiliza-se de “mecanismo de reforço”, destacando os valores: dedicação ao trabalho, humildade, abnegação, conformismo e, principalmente, credibilidade na “recompensa” da vida eterna” (SEGNINI, 1996, p. 108).

O exercício do poder objetiva uma aderência no contato do funcionário com ações comunicativas da organização. Essas ações de comunicação buscam persuadir esses profissionais e serão tratadas agora como uma tentativa de experiência sensível ou estética, como uma relação que pode promover afeto entre a empresa e o empregado.

#### **2.4 A TENTATIVA DE EXPERIÊNCIAS ESTÉTICAS POR MEIO DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA PERSUASIVA: A FORMAÇÃO DA IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO BASEADA NOS EFEITOS DE SENTIDO DOS FUNCIONÁRIOS**

Na formação da imagem de uma organização pelos seus empregados, é possível considerar a existência de uma experiência sensível, ou seja, um processo cognitivo que envolve sentimentos e que pode gerar a afetação do profissional, ou seja, a manifestação de um fenômeno afetivo. A experiência pode significar ou ser entendida como o domínio da percepção e da vivência ou a verificação e exploração no ato de perceber em uma vivência. Esse processo é “subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais” (ALMEIDA, 2009. p.228).

Para que exista uma experiência sensível ou uma vivência que significa sentimentalmente para o profissional em suas atividades de trabalho, é necessário haver um processo cognitivo envolvido, um ato ou efeito de conhecer ou uma compreensão através dos sentidos. A cognição faz parte das experiências profissionais em função de que, se a atividade não for conhecida ou compreendida, não é possível executá-la da forma que a empresa espera. O sensível, neste caso,

significa o que é possível ser conhecido também por meio de percepções físicas chamadas sensações, que desencadeiam sentimentos que podem direcionar tal compreensão.

A comunicação, em uma abordagem estética, pode ser entendida como “uma comunhão sensível, pela qual compartilhamos formas, sentidos e valores, que nos antecedem e nos constituem” (VALVERDE, 2010, p.63). Assim, em uma comunicação interna persuasiva, as relações e a interação entre empresa e seus funcionários, pode gerar sentimentos capazes de formar uma empatia, objetivada pela organização.

A tentativa de uma experiência estética do funcionário ocorre quando a empresa busca que a percepção das mensagens corporativas se faça não só pelo racional, mas pelo sensível, despertando sentimentos favoráveis sobre a organização. Neste sentido, a experiência estética ou sensível pode ser considerada um fator importante no ato de perceber, em função de que “o conteúdo da experiência estética seriam os sentimentos íntimos, as impressões e as imagens produzidos por nossa consciência” conforme afirma Gumbrecht (2010, p.54).

O que uma organização espera alcançar nas tentativas de experiências estéticas por meio da comunicação interna, especialmente falando sobre a formação da imagem corporativa, é uma percepção positiva dos funcionários em suas relações com a empresa. Neste relacionamento com a organização, os empregados estão suscetíveis a desencadear sentimentos em função do contato com as ações comunicativas e discursos que buscam persuadir. O conteúdo dessas ações e discursos são os elementos que podem propiciar uma afetação, sensações necessárias para a formação de uma percepção favorável. As estratégias de conquista do empregado pela organização acionam o sensível na medida em que a produção de sentido, ou seja, as representações do público interno em relação à empresa acontecem conforme a organização planejou, buscando uma experiência estética, uma forma de tentar produzir os entendimentos e sentimentos desejados.

Para que uma comunicação possa significar para o funcionário por meio de sensações, é necessário que exista uma “*competência estésica [ou] uma aptidão para sentir*” (LANDOWISKI, 2005, p. 18, grifo do autor). Esta aptidão é desenvolvida no profissional através de discursos e ações que ressaltam positivamente a cultura da organização, de forma constante e por meio de diversos recursos. A regularidade e a intensidade desse processo comunicacional promove um envolvimento que, não

é inicialmente, mas passa a ser natural, fazer parte do cotidiano profissional do empregado.

A comunicação interna praticada pelo Bradesco na atualidade tem esse propósito, reforçar a cultura da empresa em busca de uma imagem positiva dos funcionários sobre ela, por isso é analisada empiricamente neste trabalho. Apesar de apresentar mudanças culturais significativas em relação ao estudo de caso da década de 1980, principalmente no que diz respeito ao uso de recursos tecnológicos para a comunicação, a cultura e os conceitos organizacionais defendidos pelo Bradesco são os mesmos. A comunicação interna praticada pelo banco colabora com as relações de poder exercidas quando esta auxilia na domesticação dos funcionários para o sistema de trabalho da empresa e, assim, são condicionados a ter percepções favoráveis da organização desde o seu ingresso, podendo gerar bons sentimentos sobre o Bradesco. Este processo induz o empregado a uma compreensão das informações corporativas de acordo com a cultura e normas da organização. O sensível acaba sendo acionado pela governabilidade de si ou auto-vigilância do funcionário, quando para se sentir ajustado e agradar os seus pares profissionais assume a cultura da organização como uma forma ou necessidade de vida.

As regras de higiene apresentadas no estudo de Segnini, efetivado com o Bradesco em 1983, podem ser consideradas exemplos da cultura e normas quando o funcionário comprehende como uma obrigação que deve manter a barba feita e o cabelo bem aparado, mas também tem o sentimento de pertencimento ao grupo de empregados, que se comporta igualmente. Os sentidos produzidos neste caso ultrapassam o entendimento e aprendizado do que a empresa impõe a ser feito, com sentimentos que são aflorados através da vivência de uma determinada aparência física, fazendo com que o ato se torne de grande importância para sua vida profissional.

Para entender como pode ser possível obter experiências estéticas dos funcionários com a comunicação efetivada pela empresa, é necessário considerar os as condições e os efeitos que essa experiência pode proporcionar, a fim de analisá-la no contexto da comunicação organizacional.

Como o processo comunicacional da empresa com seus empregados busca afetá-los, as informações são conduzidas estrategicamente e modificadas frequentemente a partir das necessidades. Assim, é importante para a reflexão

analisar as circunstâncias situacionais, que são as condições em que a experiência estética pode ocorrer (GUMBRECHT, 2010, p.54). Estas estão atreladas a situações historicamente específicas nas quais a experiência estética estaria baseada. As tecnologias proporcionando a interatividade da empresa com seus profissionais é um exemplo dessa condição. Essa é uma realidade da atualidade, pois as organizações buscam estar cada vez mais próximas aos seus funcionários, apesar das longas distâncias territoriais ocasionadas pela atuação de empresas em várias localidades e, no caso das multinacionais, em diversos países do mundo.

É por meio de uma experiência sinestésica do sujeito, ou seja, de uma vivência que apresenta sensações simultâneas que se materializam os *efeitos de sentido e de presença*<sup>13</sup>. Neste momento, temos que analisar mais a fundo o que há de mais importante neste aspecto, o público interno. Somente por meio do contato do sujeito com a organização é possível falar das consequências, causadas por tal relação. No caso estudado, o Bradesco busca que esse contato com os empregados seja constante, possibilitando maiores oportunidades de estímulos para uma experiência sensível. O efeito que uma experiência estética do funcionário pode proporcionar é a formação de uma imagem corporativa positiva, ocasionando a absorção da cultura e normas corporativas de forma a fazer sentido e parte da vida profissional do sujeito, proporcionando sentimentos favoráveis.

Para entender a experiência estética como uma forma de conquistar uma imagem corporativa positiva, é necessário falar dos sentimentos do funcionário em relação à empresa, enquanto sujeito envolvido na captação dos atributos que lhe são propostos. Em suas ações comunicativas persuasivas, a organização busca que a assimilação do profissional aconteça com uma percepção construída por meio de uma vivência com outros sujeitos que já enxergam a empresa de forma positiva, gerando um contágio<sup>14</sup>. A vivência de um novo entre os funcionários antigos que já

<sup>13</sup> Landowski (2005) conceitua os *efeitos de sentido e presença* como os sentidos *sentidos* e experimentados durante e através do processo de interação, o *fazer-ser*: fazer-ser o mundo como um mundo significante ao mesmo tempo em que faz os sujeitos, nós mesmos, sujeitos dotados de significação.

<sup>14</sup> Definição do termo *contágio* é apresentada por Landowski (2005, p.18-21) como um processo de união. Processo de interação entre sujeitos que envolve compreender e sentir, em que o contato direto, a co-presença interativa com outros, gera um sentido predominante em todos. Um indivíduo em contágio se une a outros através de uma contaminação (quando um sujeito entra em contato e interage com um grupo de pessoas felizes, se contagia pela felicidade expressa nas palavras e atos dos outros integrantes do grupo, fazendo com que seu sentimento se torne o mesmo de todos os outros).

enxergam positivamente a organização, pode ser entendida, neste caso, como um processo de interação entre a empresa e seus funcionários.

A interação entre o gestor e seu subordinado em suas vivências no ambiente de trabalho pode provocar um contágio, quando, no caso Bradesco, esse líder hierárquico é responsável pelo treinamento e desenvolvimento da carreira desse funcionário, contaminando-o com seu exemplo de ascensão profissional e assim sendo contagiado, buscando agir da mesma forma profissionalmente a fim de alcançar o mesmo ou cargos de maior nível hierárquico na organização. Os sentimentos desencadeados por esse processo acabam gerando uma compreensão associada ao que o profissional quer para sua vida pessoal também, pois muitos dos seus desejos ou necessidades de vida estão relacionados aos recursos financeiros que necessitam para o fim, advindos do seu trabalho. Outro fator da vida social do empregado que influencia para o acionamento sentimentos sobre a empresa, é a rede de relacionamentos pessoais envolver colegas de trabalho, quando em eventos e reuniões acabam tratando de informações relacionadas à organização. A rede de relacionamentos na qual os funcionários pertencem, são passíveis de produzir informações positivas sobre a empresa, mas também negativas. Como a comunicação da empresa busca percepções favoráveis, as problemáticas podem ser entendidas como controvérsias, desentendimentos ou contradições que ocorrem na comunicação entre os membros da organização. Neste contexto, é possível perceber que a tentativa de uma experiência estética pela organização ocorre frequentemente, pela grande possibilidade existente do acionamento do sensível na comunicação com seus profissionais de forma a colaborar com um processo de conquista, de afeto do empregado com a organização. Esse afeto se apresenta no desejo, na vontade, da disposição psíquica do indivíduo que busca prazer.

A sedução buscada por meio dos discursos da comunicação interna tende a ser provocada por imagens e palavras apresentadas nos comunicados, e nas mídias direcionadas aos empregados, mantendo assim uma relação frequente e intensa que busca direcionar os sentimentos dos funcionários sobre a empresa. As mídias corporativas, entre outros recursos para a comunicação interna, podem ser considerados dispositivos por conta de sua função estratégica. O intuito das empresas com a prática de uma comunicação interna estruturada estrategicamente é persuadir os funcionários em prol dos objetivos organizacionais. Também é importante ressaltar que estes mesmos dispositivos não buscam somente conquistar

uma imagem favorável, com boas percepções e sentimentos, mas exercer o poder através da vigilância. Monitorar o funcionário é estratégico para a empresa a fim de verificar se não há mudança de percepção e a necessidade de reconquistar a imagem positiva criada anteriormente. Além disso, busca vigiar de que forma acontecem as redefinições culturais com intuito de ser possível gerir os novos modos de vivência profissional.

No caso estudado, os treinamentos e a comunicação interna visam disseminar a cultura da empresa principalmente por meio da intranet. A organização busca na interação e participação do funcionário via internet garantir que os discursos dos mesmos estejam alinhados aos valores e objetivos corporativos. Também que a prática das relações de poder possam afetar sensivelmente esses profissionais, através da promessa de uma gestão da sua carreira para um crescimento profissional, ou seja, uma recompensa pela “domesticação”. Essa recompensa pode ser considerada o maior argumento que o Bradesco possui para uma comunicação estratégica e persuasiva que pode, eventualmente, gerar bons sentimentos nos empregados.

Os processos comunicativos internos da organização como um todo buscam relações que provocam efeitos na percepção dos seus funcionários. O público interno representa a identidade da empresa, ou seja, corresponde aos seus atributos que devem ser coerentes com sua cultura. Neste sentido, a comunicação interna do Bradesco visa direcionar os discursos e as ações para esse fim, utilizando os valores e princípios corporativos para persuadir e afetar seus empregados, gerando sentimentos que os façam querer ser funcionário do banco por toda a sua carreira, produzindo mais e de acordo com os objetivos da empresa para um reconhecimento hierárquico e financeiro que se traduzem em “sucesso” profissional.

Neste capítulo, foi possível conhecer a organização estudada por meio de sua história e de outro estudo de caso efetivado sobre cultura e o exercício de poder nas relações entre o Bradesco e os seus funcionários. Como os dados bibliográficos apresentam relações de poder nas ações e práticas comunicativas do banco para com seus empregados, as formas de exercício do poder (hierarquia e vigilância) são conceituadas e discutidas para seja possível analisar informações obtidas na pesquisa empírica realizada. O resultado da investigação sobre a comunicação interna praticada pelo Bradesco na atualidade será apresentado a seguir, a partir de um diagnóstico.

### **3 DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO BRADESCO COM O USO DA INTRANET E APLICAÇÃO DA *MEDIA TRAINING***

O estudo de caso com a organização brasileira Bradesco analisa a comunicação da organização com seus funcionários e as relações de poder existentes neste tipo de prática comunicacional. A investigação iniciou por meio dos dados históricos do livro Bradesco 70 anos (que conta a história do banco, apresentada no início do capítulo 2), que indicou potenciais focos de investigação que foram aprofundados em pesquisa empírica. Este capítulo apresenta o conteúdo das entrevistas realizadas com o Bradesco, apontando o diagnóstico da prática da comunicação interna e do uso da *Media Training*; e o resultado da entrevista com o Sindicato dos Bancários, que aborda os conteúdos do diagnóstico da comunicação interna em relação às práticas de poder exercidas pelo Bradesco. Uma matéria da revista “Exame” sobre o modelo de gestão e a cultura Bradesco colabora com a análise dos dados apresentados nas entrevistas. Como a empresa estudada atua no mercado bancário, antes de apresentar o diagnóstico, é importante falar um pouco sobre as relações entre as organizações e seus funcionários dentro desse segmento profissional.

O setor bancário é um dos mais lucrativos e que acumula maior capital no Brasil, porém tipicamente é apresentado superexplorando sua força de trabalho.

Diferentemente do lucro dos bancos, que aumentou consideravelmente nos últimos anos, o número de empregos diminui drasticamente, mas, ao mesmo tempo, os postos de atendimento vieram a aumentar. O processo de reestruturação do setor bancário brasileiro partiu pela redução no número de agências, o fechamento de muitos bancos e o aumento da automação bancária, no qual reflexos profundos ocorreram sobre o nível de emprego bancário, com muitas demissões no setor (KORELLO; NEVES, 2011, p.49).

Dentro das instituições financeiras, essa superexploração ocorre pelo excesso de trabalho, pois os bancos “reduziram mais vagas do que seria necessário, havendo um aumento de funções de certos cargos específicos, devido à redução dos intermediários” (KORELLO; NEVES, 2011, p.51). Essa situação é agravada pelo fato de que “as instituições bancárias pagam mal seus funcionários e os expõem a sérios problemas físicos e psicológicos” (KORELLO; NEVES, 2011, p.45). Estes problemas de saúde dos profissionais são comuns na atualidade e ocorrem em

função das pressões pelo cumprimento de metas e um consequente desrespeito à jornada de trabalho. Outro fator que contribuiu para esse processo de superexploração é o enfraquecimento do Sindicato da classe.

A possibilidade de continuar o funcionamento dos serviços por meios eletrônicos e o funcionamento das agências com um pequeno grupo de funcionários, inviabiliza qualquer movimento grevista. Considerando que a paralisação do trabalho, historicamente, é de fato a única arma na luta por melhores salários e benefícios, não é de se estranhar a posição de desvantagem em que os bancários se encontram ao negociar com seus empregadores (KORELLO; NEVES, 2011, p.45).

É importante ressaltar que, apesar do posicionamento dos autores sobre a inviabilidade do movimento grevista, ele acontece ao menos no momento em que a dissertação é redigida, uma vez por ano e, mesmo não sendo possível conquistar tudo que reivindicado, sempre ocorre negociação das melhorias de condição buscadas pelos profissionais.

Dentro das instituições financeiras, a superexploração dos trabalhadores é bem vista, como demonstram os dados da Febraban<sup>15</sup> (KORELLO; NEVES, 2011, p.44). Esses dados indicam que houve um grande aumento da produtividade do trabalho bancário e, com isso, maior lucratividade dos bancos “aumentando sua acumulação de capitais, que sempre será um estímulo aos acionistas que levam em consideração apenas o lucro das empresas” (KORELLO; NEVES, 2011, p.51). Com os avanços tecnológicos que continuam surgindo, o risco da diminuição de vagas e demissões faz com que os funcionários valorizem o seu emprego, empenhando de forma exaustiva sua força de trabalho a fim de mantê-lo.

### **3.1 DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BRADESCO: PRÁTICAS COMUNICATIVAS QUE BUSCAM FORTALECER A CULTURA E A IDENTIDADE CORPORATIVA POR MEIO DO CONTROLE**

Para entender como acontece na prática o trabalho de comunicação organizacional, mais especificamente a comunicação interna do Bradesco, foi

---

<sup>15</sup> Federação Brasileira de Bancos - associação civil sem fins lucrativos, que congrega instituições financeiras bancárias, com atuação no território nacional. Para mais informações acessar [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br).

realizada entrevista com a gestora da área (Endomarketing) Denise Miranda, por meio de questionamentos que buscavam detalhes sobre os recursos e as formas de comunicação da empresa com seus funcionários. Visando aprofundamento e entendimento da visão do funcionário do banco, também foi realizada investigação no Sindicato dos Bancários, em que Karla Huning, responsável pela área jurídica do Sindicato e funcionária do Bradesco, respondeu a questões relacionadas às implicações da comunicação interna e das relações de poder exercidas neste contexto. O fato de a entrevistada do Sindicato atuar com questões jurídicas envolvidas nas relações de trabalho entre o Bradesco e seus funcionários, colabora para que algumas controvérsias existentes sejam apontadas.

Como a bibliografia dos 70 anos indica a cultura do Bradesco como ponto importante na sua comunicação interna, para dar início à apresentação dos resultados da investigação, seguem os dados obtidos sobre o conceito de cultura corporativa a partir do discurso do Bradesco, através da gestora de comunicação interna. Quando questionada sobre qual é a importância da cultura corporativa na comunicação com o público interno, as considerações apresentadas foram:

Em 2013, o Bradesco completou 70 anos e uma de suas principais características é a chamada e vivenciada cultura Bradesco. A força dessa cultura é, sem dúvida, justificada também por ser uma organização de carreira fechada, ou seja, o funcionário vai galgando diversos níveis, atividades, departamentos, ganhando quase de maneira tácita, paulatinamente os contornos da cultura da instituição. Sua Diretoria e Conselheiros subiram os mesmos degraus, de maneira que formou e forma essa ‘amálgama’ que é a nossa cultura Bradesco (MIRANDA, 2014, s/p).

O discurso apresenta o sistema de “hierarquia de carreira fechada” como o ponto de maior importância na cultura do banco, ressaltando a forma de gestão da carreira e utilizando como exemplos e incentivo aos funcionários os profissionais que possuem os maiores cargos, indicando que com dedicação ao trabalho podem chegar ao mesmo patamar.

O Sindicato dos Bancários (como representante dos funcionários do Bradesco) foi questionado sobre qual é o entendimento proporcionado pela comunicação da cultura corporativa. A resposta indicou uma cultura de investimento nos funcionários, ou seja, no preparo e auxílio aos empregados na busca de tê-los satisfeitos com a instituição, e em alta tecnologia como recurso para o fim (HUNING, 2014, s/p).

As duas definições da cultura Bradesco, tanto a da funcionários que representa a empresa quanto a que representa o Sindicato e os interesses dos empregados, demonstram um discurso institucionalizado que sintetiza um modo de vivência organizacional, mas não apresenta os valores e princípios da organização. Neste sentido, apresenta indícios de que a identidade da organização é absorvida pelos empregados, fazendo com que sofram as influências do alinhamento do discurso corporativo que a empresa busca na comunicação interna. Apesar de representar o funcionário por meio de um órgão que defende a classe dos bancários, o fato de a entrevistada ser funcionária do Bradesco, pressupõe uma preocupação com o que será dito sobre a organização, sendo um risco para sua carreira no banco.

Ao indagar se a “hierarquia de carreira fechada” agradava a maioria dos funcionários a resposta de Karla, representante do Sindicato, foi positiva. “Percebe-se que é bem aceita porque os contratados jovens são em grande maioria indicados por algum já funcionário do Banco, ingressando com esta ideia de carreira fechada”. (HUNING, 2014, s/p). As indicações para contratação apresentam um processo de segregação, em que a organização objetiva ter profissionais que compartilhem com os valores e princípios corporativos, não sendo necessário muito trabalho para “domesticá-los”. Como Karla não se opõe a esse tipo de prática em seu discurso, a opinião dela tende a estar adequada com essa conduta do Bradesco, porém, pode também, não apresentar as controvérsias existentes para se resguardar.

Em função de abordar a expressão da cultura, que pode ser conceituada como identidade corporativa, indagamos a representante do Bradesco sobre se a criação de identidade com os funcionários é um objetivo da comunicação interna desenvolvida, e as contribuições reforçam a importância da cultura da organização em seus processos comunicativos, apresentando com um pouco mais de clareza os valores.

Para o Bradesco, se o seu funcionário se identificar e partilhar dos mesmos valores em relação ao trabalho, ética, melhoria contínua e aprendizagem como alavancas para seu desenvolvimento dentro da empresa, temos aí a maior vantagem competitiva. Produtos e serviços numa instituição bancária, assim como tecnologia, são tratados como *commodities*, que cedo ou tarde, a concorrência pode obter. Mas o capital humano, funcionários motivados e cientes de sua fundamental importância para a manutenção dos processos e, consequentemente dos clientes, fazem a verdadeira diferença para os resultados (MIRANDA, 2014, s/p).

Assim, o caso estudado neste trabalho apresenta uma comunicação interna persuasiva com o objetivo de motivar o funcionário a criar ou manter uma boa imagem do sistema de trabalho da organização, com uma comunicação que propõe a valorização do papel dos empregados para o bom desempenho da instituição, no intuito de que se sintam importantes. Outro argumento utilizado para persuadir o funcionário a ter uma percepção favorável da organização, é seu bom desempenho no mercado em que atua.

A ampla divulgação de resultados, pesquisas de valor da marca, prêmios e ações nas esferas sociais, ambientais e econômicas garantem que a imagem da Organização permaneça num patamar de qualidade perceptível aos seus funcionários (MIRANDA, 2014, s/p).

Complementarmente, o Sindicato dos Bancários, como representante dos funcionários do Bradesco, indica que os discursos e as ações comunicativas da empresa são efetivas, ou seja, promovem efeitos de sentido positivos nos empregados: “a imagem da instituição é muito boa para os funcionários” (HUNING, 2014, s/p).

O discurso corporativo demonstra que o Bradesco tem como objetivo ter seus funcionários satisfeitos com relação aos benefícios que oferecem e ao sistema de trabalho. Forma uma imagem positiva da empresa justamente através do modelo de gestão da organização, que não busca profissionais no mercado para preencher os cargos de hierarquia, ou seja, em função da oportunidade de crescimento profissional que o banco oferece. “O funcionário é levado a acreditar que alçará cargos de chefia e isto é positivo” (HUNING, 2014, s/p).

A fim de garantir a empatia do público interno e principalmente comportamentos adequados à cultura corporativa, a empresa apresenta práticas de poder (hierarquia e vigilância) de forma intensa. Os efeitos das relações de poder proporcionadas pela hierarquia são explicitadas pelo Sindicato dos Bancários em resposta aos questionamentos feitos em entrevista. Quando um funcionário do Bradesco procura o Sindicato para resolver conflitos ou intermediar negociações sempre se apresentam “muito temerosos e pedindo anonimato total, com receio de prejudicar sua carreira e relacionamento, pois são, desde a admissão, advertidos sobre a hierarquia de carreira fechada” (HUNING, 2014, s/p). O depoimento demonstra que mesmo a partir de controvérsias, o objetivo do profissional ainda se

mantém em fazer carreira, manter-se empregado e crescer profissionalmente no Bradesco.

As evidências do exercício do poder, advindo do modelo de gestão de *hierarquia fechada*, são apresentadas pelo Sindicato com a informação de que

os gestores são vistos como donos da razão, o banco é evidenciado como ótimo empregador e que todos terão perspectivas de carreira desde que cumpram todas as atividades impostas. Quando ocorre o desligamento, o funcionário fica muito frustrado porque investiu num sonho de carreira (HUNING, 2014, s/p).

A empresa busca persuadir o funcionário com uma política de valorização do mesmo, mas apresentando um discurso de muito rigor, exigindo o cumprimento das normas como contrapartida. Esta persuasão ocorre por meio da comunicação interna, dos recursos utilizados pela prática comunicacional e o controle que esses dispositivos proporcionam neste processo. Apresentam as normas como parte essencial para obter o que lhe é proposto e aceito como algo importante para sua vida: ser reconhecido como profissional e financeiramente pela instituição. Neste sentido, o Bradesco apresenta suas imposições como positivas com a intenção de despertar os bons sentimentos que a possibilidade de realizações pessoais pode despertar.

Para reiterar as relações de poder apresentadas em seu modelo de gestão, é importante ressaltar neste diagnóstico, um episódio ocorrido no final de 2014 e que será citado por meio de reportagem publicada pela revista “Exame”. Nas eleições para presidente da república do Brasil, em outubro, mesmo antes da reeleição da presidente Dilma Rousseff, iniciaram as especulações sobre a nova equipe de governo. Nesse processo, o nome do presidente do Bradesco, Luiz Carlos Trabuco, surgiu como o indicado para o cargo de Ministro da Fazenda. Em matéria publicada em dezembro pela revista “Exame”, este fato é tratado como uma consequência de um acontecimento histórico no mercado financeiro: a aposentadoria e a sucessão de Lázaro Brandão, em atividade profissional aos 88 anos de idade e 72 como funcionário do Bradesco, no comando da organização há mais de 30 anos. Trabuco, em março de 2014, assumiu a vice-presidência do conselho do banco a fim de ser preparado por Brandão para a sua sucessão, que pelo que indica a matéria, deve acontecer em breve. Desta forma, foi convidado mas disse não ao cargo público, em

função de estar próxima a chegada da grande conquista de sua carreira: o comando do Bradesco.

Só quem conhece a cultura criada por Brandão consegue entender: Trabuco não poderia mesmo dizer ‘sim’ a Dilma Rousseff. Um processo tão aguardado, tão calculado e tão sensível que não poderia ser posto em segundo plano por um cargo em Brasília. Por mais poderoso que seja (NAPOLITANO, 2014, s/p).

A sucessão do comando do Bradesco recebeu destaque na imprensa especializada no setor financeiro. Brandão foi intitulado na matéria citada como a maior lenda do mercado bancário nacional, pois, afinal, quem ainda trabalha aos 88 anos e 72 em uma mesma empresa? Esse fato indica uma cultura ou modelo de gestão onde a hierarquia é valorizada pelo banco e o funcionário almeja com intensidade uma carreira longa e consolidada pelo trabalho árduo e em acordo com os valores da organização.

O Bradesco se tornou um dos maiores bancos do Brasil apoiado num modelo de gestão que, na teoria, tem tudo para dar errado. É quase uma anticartilha da ‘gestão moderna’. A hierarquia é rígida, a rotina é pouquíssimo flexível (conseguir emendar um feriado é uma vitória) e o tempo de casa pesa nas promoções. Entre os 18 vice-presidentes e diretores executivos, apenas um está no banco há menos de dez anos — oito são funcionários desde a década de 70, e outros cinco, desde os anos 80. Além disso, a remuneração variável dos executivos parece mais um programa de participação nos lucros do que uma política antenada de bônus. Os profissionais só recebem algum extra quando os resultados do banco superam as metas, e o valor é igual para todos de um mesmo nível hierárquico — com raras exceções, não há recompensas se as metas individuais forem cumpridas. ‘Há um aspecto religioso na gestão do banco, de que o homem se realiza pelo trabalho’, diz Antonio Delfim Netto, ex-ministro da Fazenda (NAPOLITANO, 2014, s/p).

A matéria da revista “Exame” descreve, por meio do depoimento de um profissional de mercado, que o sistema de formação de executivos do Bradesco acontece com o recrutamento de jovens que se identificam com a cultura (criada por Amador Aguiar e preservada por Brandão). Treinam os funcionários durante anos e promovem os que se destacam.

Trabuco segue esse padrão. Em alguns aspectos, mimetiza a carreira do chefe. Começou a trabalhar no banco aos 17 anos, como escriturário numa agência de Marília (exatamente como Brandão). Foi subindo até que se tornou presidente da Bradesco Seguros em 2003. Sua gestão chamou a atenção de Brandão pelo desempenho — com as mudanças que fez, reorganizando diretorias e aumentando a eficiência da empresa, a seguradora passou a responder por mais de um terço dos resultados do banco — e pela postura adotada por Trabuco, segundo pessoas próximas. Bem-humorado e cordial gosta de mostrar que é um sujeito de hábitos simples (NAPOLITANO, 2014, s/p).

As entrevistas da matéria mostram que o perfil profissional é outro indicativo da cultura, em que o modo de vivência profissional também se dá a partir dos valores e princípios do funcionário. Desta forma é importante ressaltar as características de Lázaro Brandão, e, consequentemente, o que se espera dos executivos do Bradesco, pois é visto como exemplo.

Brandão é descrito como um sujeito paciente, cuidadoso e disciplinado. Prefere pedir em vez de sair dando ordens e nunca — pelo menos de acordo com quase duas dezenas de pessoas ouvidas para esta reportagem — levanta a voz. ‘Ele faz questão de mostrar simplicidade’, diz Arminio Fraga, ex-presidente do Banco Central. Talvez a característica se deva a suas origens. Aos 16 anos, pouco antes de começar no Bradesco, o sonho de Brandão era trabalhar no Banco do Brasil. Filho de uma dona de casa e de um administrador de fazendas, ele chegou a fazer um cursinho para se preparar para o concurso do BB. Enquanto esperava o banco estatal abrir vagas, aceitou a sugestão de um parente e foi trabalhar na Casa Bancária Almeida, instituição fundada em Marília que deu origem ao Bradesco. Entrou em 1942 como escriturário, responsável por ajudar a contabilizar a movimentação financeira da agência. Meses depois, seu primeiro chefe fez a seguinte avaliação de seu trabalho para a direção: ‘Funcionário de futuro. Apesar de sabermos que essa matriz não estuda aumentos de vencimento nesta época, tomamos a liberdade de solicitar para este funcionário, visto que o mesmo só pode se manter com muita dificuldade’. Com o tempo, o comportamento de Brandão virou o padrão a ser seguido no banco. A imagem a ser passada é a de que o trabalho vem antes de tudo. Espera-se que todos os altos executivos e conselheiros cheguem ao banco às 7 da manhã e fiquem lá até a noite. Muitas vezes, almoçam na sede da instituição, em Osasco, na Grande São Paulo, com clientes ou investidores. Trabalham juntos, numa mesma sala, e tiram férias no seguinte esquema: duas semanas no primeiro semestre e duas semanas no segundo. Têm hobbies discretos — a maioria é dona de fazendas ou imóveis —, desde que não atrapalhem o dia a dia no banco (NAPOLITANO, 2014, s/p).

É possível considerar que o modo de vida profissional é indicado na reportagem como fator de sucesso nos negócios. Apresenta números positivos atribuídos por fatores comunicacionais que correspondem com o modelo de gestão.

Descontada a parte que é puro teatro, há elementos desse modelo que existem porque ajudam os negócios. O fato de executivos e conselheiros darem expediente lado a lado, todos os dias, no mesmo horário facilita a análise de temas que, na maioria das companhias, precisaria esperar a próxima reunião do conselho para entrar em pauta. ‘A cúpula está sempre disponível para discutir, e isso dá agilidade às decisões. É assim há anos’, diz Alcides Tápias, ex-vice-presidente do Bradesco, onde trabalhou por 40 anos. Na época de Amador Aguiar, os diretores sentavam todos juntos numa mesma mesa, o ‘mesão’, que não tinha gavetas, dizia Aguiar, ‘para não acumular papel’ (NAPOLITANO, 2014, s/p).

Toda ideologia praticada em uma vivência profissional presupõe uma comunicação direcionada, que busca objetivos comuns e individuais. Os discursos persuasivos buscam reforçar a cultura Bradesco com um processo comunicacional que envolve o controle para uma “domesticção”. “Somos como um monólito”, diz Brandão. “Os funcionários trabalham pelo conjunto, e o grande objetivo é preservar nossa cultura e a consistência que temos ao executar tarefas e nos posicionar no mercado” (NAPOLITANO, 2014, s/p). Para que o conjunto, ou seja, todos os funcionários estejam focados nos objetivos da empresa, são monitorados em suas tarefas profissionais, principalmente no que se refere a sua comunicação corporativa.

O estudo bibliográfico da história do Bradesco demonstra que o banco monitora os seus funcionários desde o início de suas atividades, porém as formas de controle, os dispositivos utilizados é que mudam com o decorrer dos anos. Até a década de 1990, a vigilância se dava somente pelo gestor durante a supervisão das tarefas executadas. Alguns funcionários da Matriz acabavam sendo vigiados em suas vidas sociais, pois moravam dentro do complexo administrativo do banco, na Cidade de Deus. A partir dos anos 2000, o Bradesco também apresenta, e em grande parte das ações comunicativas, essa prática de poder por meio dos recursos tecnológicos.

Como este trabalho investiga as relações de poder como forma de gerir as informações corporativas, alinhando discursos e comportamentos na atuação profissional, o Sindicato dos Bancários foi questionado se a comunicação com o Bradesco permite identificar traços do discurso institucional no discurso do profissional que fala pelo banco; a resposta do sindicato foi que

sim, o discurso é reproduzido. Os funcionários acreditam que são reconhecidos pelo Banco porque os contratam ainda bem jovens e os formam em carreira fechada. As propagandas na mídia são orgulho aos funcionários pouco questionadores (HUNING, 2014, s/p).

Ao dizer que as propagandas do Bradesco na mídia são “orgulho” para os funcionários, Karla Huning, como representante dos empregados, indica que os profissionais se identificam com o que a empresa propaga e reproduzem esse discurso como se fosse o dele. Os dados da pesquisa também demonstram que a empresa utiliza como estratégia chave para gerir o discurso do funcionário a educação corporativa, basicamente treinamentos que buscam uma domesticação do profissional. A Fundação Bradesco foi base para a construção da visão da educação para o trabalho que se desenvolveu na organização para uma estrutura sólida neste sentido, possuindo na atualidade uma universidade corporativa que desenvolve o trabalho educacional do funcionário.

A divulgação de informações e resultados do trabalho da Fundação Bradesco aos funcionários, por meio das mídias corporativas, faz com que o primeiro ponto de controvérsia seja apresentado pela funcionária (representante do Sindicato e dos funcionários Bradesco). Ela entende que a instituição filantrópica mantida pelo banco é percebida pela maioria dos empregados como um investimento social, fazendo com que acreditem e apoiem a iniciativa. Porém, em função de também atender filhos de funcionários, sugere que o trabalho educacional é somente um instrumento do banco para conquista dos seus objetivos.

O banco possui a Fundação Bradesco. Aparentemente uma ação social para formação educacional das comunidades onde possuem as sedes (escolas), porém algumas vagas são direcionadas para filhos de funcionários ‘iluminados’. As escolas encontram-se em regiões carentes, mas, não posso precisar se os alunos são formados para suprir demandas locais . Acredito que os alunos veem esta oportunidade como forma de melhorar a vida” (HUNING, 2014, s/p).

Esta questão será analisada com maior profundidade no quarto e último capítulo, em reflexão sobre os efeitos de sentido do discurso organizacional e ações comunicativas do Bradesco ao seu público interno.

Para abordar mais especificamente de que forma o trabalho de comunicação interna influencia neste processo de “domesticação” ou “adestramento”, é importante

tratar da *prática*<sup>16</sup>. O Bradesco dispõe de diferentes tipos de mídias corporativas e/ou formas de comunicação com seu público interno. Porém, em maioria, disponibilizadas em um único ambiente: a intranet Bradesco. O acesso à internet é restrito aos funcionários, e, independente da área ou departamento todos precisam acessar frequentemente. A intranet pode ser definida como

uma rede empresarial privada de acesso restrito que utiliza as tecnologias da *web based*. Trata-se, portanto de uma rede telemática fechada, protegida por um *firewall*, ou seja, um sistema de proteção contra os acessos não autorizados e que usa diferentes tecnologias integradas, entre elas para permitir:

- a partilha de informações, documentos, e conteúdos (textuais, áudio, vídeo e multimedia);
- gestão dos procedimentos e burocracias;
- o trabalho à distância;
- a tomada de decisão;
- o *e-learning* e a aprendizagem colaborativa;
- a comunicação síncrona e assíncrona e a produção colaborativa de conteúdos;
- o *knowledge management* ( motores de busca inteligente, sistemas de *knowledge intelligence*)
- o desenvolvimento de social network internos (MALIZIA, 2012, p.300)

Em função de ser uma rede fechada, o acesso se dá a partir de um ambiente disponibilizado somente nas máquinas da empresa e por meio de senha pessoal, que identifica o funcionário e disponibiliza as informações que são permitidas a ele. De acordo com Karla, representando o Sindicato dos Bancários, todos os acessos dos funcionários à intranet Bradesco são monitorados pelo banco (2014, s/p). Todas as funções apresentadas na definição são utilizadas na rede Bradesco, conforme serão abordadas a seguir. Porém, além de tipos de comunicação para fins diversos, há um grande foco de controle das informações corporativas produzidas pelos funcionários na intranet.

O primeiro bloco deste ambiente disponibiliza informações sobre políticas, normas, missões e objetivos do banco. Nesta parte de conteúdo, chamado normativo, também há módulos de treinamento, aplicativos e informações sobre as estratégias relacionadas ao mesmo. Por isso a necessidade de acesso constante.

---

<sup>16</sup> A *prática* citada refere-se a uma ação que se desenrola com a aplicação de conhecimentos, em especial os teóricos.

As informações noticiosas, com características jornalísticas, se apresentam na intranet em dois formatos. O primeiro é um periódico diário, um boletim informativo e o segundo um programa televisivo sem periodicidade fixa. O boletim diário chama-se *Sempre em Dia* e é divulgado eletronicamente na intranet, mas também é enviado impresso para algumas agências. De acordo com Denise Miranda, gestora da comunicação interna, seu “conteúdo traz notícias relevantes sobre processos, produtos, serviços e demais assuntos do dia a dia da organização. É uma publicação muito vista e valorizada pelos colaboradores” (2014, s/p). O formato em vídeo é a *TV Bradesco*, e as últimas edições ficam disponíveis na intranet. “Uma edição da TV Bradesco tem, em média, 20 minutos e faz uma espécie de retrospectiva de assuntos importantes, novas campanhas e mensagens de nossos executivos a respeito do portfólio de produtos e serviços” (MIRANDA, 2014, s/p).

A intranet também apresenta uma ferramenta de diálogo chamada *Blog da Presidência* que, conforme as indicações de Denise, “também é considerado uma ferramenta de endomarketing, pois nos aproxima do nosso Presidente, com a possibilidade de interação e troca de ideias sobre os assuntos abordados nesse canal” (2014, s/p). Em contrapartida, a representante do Sindicato dos Bancários entende que o diálogo sobre as problemáticas não acontece por receio do funcionário em prejudicar sua carreira. Além disso, sobre o interesse do funcionário em acessar a intranet, diz Karla Huning, representando a visão dos profissionais “percebo que o acesso tem caráter de obrigação e nunca de lazer” (2014, s/p). Por outro lado, a obrigação possui grande importância no processo de realização profissional, obtida com altos cargos e salários a partir do reconhecimento pelo cumprimento das atividades e normas, conforme orientações da organização.

O objetivo da empresa em ter todas essas ferramentas de comunicação via intranet é promover a interação, a participação do profissional. Somente com a participação do funcionário é possível que a organização controle sua comunicação, para que esteja direcionada às políticas e normas da empresa. De acordo com o Sindicato dos Bancários, para o funcionário, a comunicação interna promovida na intranet “é uma forma de domesticar os funcionários para as normas e culturas implementadas” (HUNING, 2014, s/p). Neste sentido, é possível considerar que as ferramentas da intranet citadas buscam mais do que informar, fazer um controle efetivo da comunicação. Porém, o discurso da organização busca persuadir o

empregado para uma visão positiva dos treinamentos, como um recurso para alcançar as promoções desejadas, ocasionando percepções naturalizadas que auxiliam na produção de sentimentos favoráveis em relação ao processo de controle. Um exemplo desse processo é o empregado evidenciar a sua boa conduta profissional por meio de uma participação na intranet, para que seja visto com bons olhos pelos gestores e tenha maiores chances de obter a recompensa. A preocupação do funcionário, neste caso, não está em ser controlado, mas em ser reconhecido pela empresa.

Apesar de a intranet disponibilizar informações e ferramentas de acordo com o usuário/funcionário, para uma comunicação direcionada a um grupo específico, o Bradesco indicou outra forma muito utilizada para o fim, o *e-mail marketing*, que é

uma ferramenta que impacta todo o quadro de colaboradores, visto todos nós possuímos um endereço eletrônico. Muito utilizado, o *e-mail marketing* trata de assuntos sempre ligados aos interesses dos colaboradores, excepcionalmente utilizado para comercialização de produtos (nesses casos, o RH autoriza ou não o envio). Uma importante característica desse tipo de comunicação é a de que o mailing pode ser segmentado, ou seja, podemos encaminhar uma peça específica aos colaboradores de um determinado segmento ou estado, cidade, departamento, empresa ligada. (MIRANDA, 2014, s/p).

Como as informações prestadas por Denise mostram que o uso de formas digitais (intranet e *e-mail*) compõe as formas de comunicação interna do Bradesco, também foi questionada sobre quais são as mídias mais acessadas:

todas as ferramentas de comunicação interna são relevantes, pois o público é bastante diversificado (mais de 100 mil funcionários, em todas as regiões do país, nas mais diversas atividades). Exemplo: o Sempre em Dia e a TV Bradesco são mais ‘vistos’ que o *e-mail marketing* entre funcionários de Agências (MIRANDA, 2014, s/p).

Para entender os códigos utilizados na elaboração do discurso institucional e as delimitações normativas e culturais dos profissionais envolvidos na produção desse material para comunicação com o público interno, a gestora da Comunicação Interna Denise esclarece que

todo material é desenvolvido pela equipe de *endomarketing* do departamento de Marketing. Os gestores participam ativamente durante o processo de *briefing* e, a maioria do pessoal envolvido nessa atividade é composta de funcionários, embora tenhamos jornalistas contratados em algumas áreas do Marketing (MIRANDA, 2014, s/p).

Sobre o conteúdo comunicativo, Denise nos indica como funciona todo o processo de produção:

O conteúdo, geralmente, é solicitado por gestores das diversas áreas da organização, por meio de *briefing* que passa pela análise da equipe de *endomarketing*. As ferramentas de comunicação interna são estabelecidas e inicia-se o processo de produção. Validações e testes fazem parte desse fluxo. Os funcionários das áreas demandantes das ações participam ativamente do *briefing* (informações técnicas, estratégicas, necessidades e objetivos), mas não da produção das peças. No entanto, validam o plano de comunicação (MIRANDA, 2014, s/p).

A Gestora também colabora com informações sobre como o funcionário consegue dialogar, ou seja, se posicionar para com a empresa dentro da relação corporativa que tem com a organização.

Para sugestões relacionadas a processos, produtos e serviços, há um canal aberto para todos os funcionários na Intranet Corporativa, chamado Programa de Sugestões. O Blog da Presidência também é um canal interativo. Para assuntos de Recursos Humanos, há diversos canais de comunicação, sem a necessidade, inclusive, de identificação do funcionário (MIRANDA, 2014, s/p).

Quando questionada sobre a contribuição das páginas institucionais oficiais do Bradesco para a interatividade com o seu público interno, Denise indicou que as páginas utilizadas pelo banco são específicas para cada fim, e o acesso às informações direcionado aos funcionários está restrito à intranet Bradesco, ou seja, ao acesso somente destes profissionais. Esta restrição se dá por informações que o Bradesco entende como de confidencialidade, de orientação específica aos funcionários para com o funcionamento da empresa.

Como o volume de normativos, políticas, procedimentos é imenso na organização, é fundamental a centralização das diretrizes num único e corporativo ambiente. A Intranet contempla todas as informações oficiais, aplicativos e normas da empresa. A comunicação é feita por meio de informativos e comunicados. Missão, visão e objetivos estão amplamente e consistentemente divulgados na política de qualidade e outras políticas específicas. Em muitos casos, os assuntos são reforçados por meio de treinamento. Tudo disponível na Intranet Corporativa (MIRANDA, 2014, s/p).

Para que fosse possível analisar um exemplo de campanha de comunicação interna com o uso de treinamentos de comunicação associados, Denise relatou um caso recente.

Houve uma campanha na organização muito importante, com total abrangência e alto índice de participação dos funcionários. Era uma gincana cultural do banco, capitaneada por nosso presidente. A campanha teve como gancho o slogan do Bradesco na época e foi faceada da seguinte forma: envio de teaser (por meio dos canais de endomarketing), lançamento (divulgações de cursos disponíveis na plataforma interna e remota de treinamento do banco), quiz semanal (o presidente ‘ligava’ em todos os telefones fixos ou celulares cadastrados pelos funcionários participantes e, por meio de mensagem de voz, fazia a pergunta da semana. A pergunta era de múltipla escolha e a resposta era registrada por meio de números digitados). Os finalistas realizaram a última fase do quiz na Matriz do Bradesco e receberam diversos brindes, além de cursos específicos e evento especial com a Diretoria Executiva do Bradesco. (MIRANDA, 2014, s/p).

Também é preciso considerar, apesar de ser uma ferramenta administrada pela Unibrad e não pela comunicação interna (Endomarketing), o portal exclusivo, site também de acesso restrito, que abriga os treinamentos da Escola Corporativa. O conteúdo não tem nenhum aspecto noticioso: contém somente os módulos de treinamento e exercícios relacionados ao mesmo.

O conteúdo aqui apresentado indica que o uso de treinamentos de comunicação pelo Bradesco se faz necessário pela quantidade de informações disponibilizadas aos funcionários e a relevância que a instituição entende que elas têm. Desta forma, os profissionais são conduzidos sempre ao entendimento destas informações por meio de recursos educativos, módulos de treinamento que possam esclarecer o funcionário e direcioná-lo para um conhecimento sólido sobre a empresa. Os treinamentos aplicados com uso de soluções de *Media Training* auxiliam neste processo, desenvolvendo a comunicação do funcionário e proporcionando maior chance do entendimento das informações corporativas divulgadas conforme a intenção do Bradesco.

Todos os recursos utilizados para a comunicação do Bradesco com seus funcionários se apresentam em formato de dominância, e o funcionário é condicionado a manter uma relação comunicativa intensa com as informações sobre a empresa, ressaltando sempre a importância que elas têm para a carreira do profissional dentro da organização. Assim, o discurso dos representantes do Bradesco apresenta sentidos dominantes (conceito de Stuart Hall que será abordado

em detalhes no próximo capítulo), indicando claramente a ideologia e as políticas da empresa em suas falas em entrevista.

O discurso do Sindicato dos Bancários, como representante do funcionário e decodificador, também demonstra uma “leitura preferencial” (Hall), indicada a partir de “treinar” o profissional no sentido de condicioná-lo a enxergar a empresa de forma positiva e assim discursar sobre ela da mesma forma. Em função da interpretação do funcionário apresentar que esse processo faz parte do desenvolvimento da sua carreira profissional, crescimento tão desejado por fazer parte da cultura da empresa, acabam por ser contagiados pelo discurso da organização.

O controle por meio da vigilância se estabelece na participação do funcionário nas ações de comunicação interna. Um exemplo é a campanha direcionada ao público interno citada pela gestora da comunicação interna do Bradesco em entrevista. O funcionário para participar, deveria adquirir conhecimento sobre o slogan da comunicação interna do banco através da intranet. Era necessário responder questões relacionadas ao tema eletronicamente e imediatamente, em ligação (com gravação de voz do presidente do banco) recebida em seus telefones. Os finalistas, que obtiveram mais acertos via telefone, participam de evento para a decisão do melhor prêmio em mais uma seção de perguntas e respostas e todos são presenteados com brindes e o reconhecimento pessoal do presidente.

Todos os pontos abordados neste diagnóstico da comunicação interna do Bradesco, serão abordados com maior profundidade no quarto e último capítulo, em reflexão sobre os efeitos de sentido do discurso organizacional e ações comunicativas do Bradesco no seu público interno.

A seguir e ainda neste capítulo, será apresentado diagnóstico específico sobre os treinamentos efetivados pelo Bradesco, que conforme descreve Karla Huning (2014, s/p), representante do Sindicato dos Bancários, “os treinamentos são cursos *online* obrigatórios, com conteúdo de aplicabilidade de produtos e serviços, sempre lembrando da hierarquia, cultura e subordinação”. Será abordado mais especificamente o treinamento de comunicação com aplicação da técnica *Media Training*. Este tipo de treinamento foi investigado em função de ser uma ferramenta que pode gerir as informações corporativas, através do alinhamento e desenvolvimento da comunicação do funcionário.

### 3.2 A PRÁTICA DO *MEDIA TRAINING* NA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BRADESCO

Para entender de que forma acontece a aplicação de soluções de *Media Training* na comunicação organizacional, o Bradesco, representado por Michelly Alessandra Costa, funcionária da UniBrad (Universidade Corporativa Bradesco), colaborou com respostas às perguntas abertas feitas em entrevista por e-mail. A ‘Universidade’ é o setor responsável pelos cursos que buscam aprimorar a competência comunicação em todos os níveis organizacionais dentro do Bradesco. A Gestora do trabalho, com a utilização da técnica *Media Training* como recurso para treinamentos de comunicação na Escola de Educação Corporativa Bradesco, relatou o objetivo do uso:

Soluções de media training compõem as ações de desenvolvimento do Bradesco, considerando-se a representatividade de nossos profissionais em seus mercados de especialidade. Cursos que orientem sobre comunicação em geral, imagem profissional, entrevistas e técnicas de apresentação integram essas soluções. Buscamos ter nossos funcionários sempre preparados para exposição e comunicação com os stakeholders. (COSTA, 2014, s/p)

O Bradesco discursa sobre a sua cultura indicando como base dos seus valores e princípios a crença no capital humano, no que diz respeito à educação e desenvolvimento da carreira do profissional (VIANA, 2012, p.20). Michelly indicou na entrevista que as técnicas são aplicadas aos representantes das unidades de negócios como especialistas, superintendentes e diretores para que possam ser replicadas a todos os funcionários em cada um dos setores. Estes profissionais, que possuem cargos de liderança em suas áreas, são responsáveis pela gestão da carreira de seus subordinados.

As ações de desenvolvimento de pessoas por meio de treinamentos de comunicação fazem parte do planejamento estratégico (plano de comunicação) do Bradesco, pois “apoia os processos de comunicação interna”, indica Michelly. O intuito do trabalho de *Media Training* é alinhar a comunicação interna da empresa com a direcionada aos investidores, clientes, acionistas e o mercado financeiro de uma forma geral. Nesse sentido, é possível considerar que os treinamentos buscam alinhar o discurso institucional dos funcionários, além da preparação do mesmo para uma boa apresentação verbal e eventualmente escrita no momento em que for solicitado a falar sobre a empresa.

Os conteúdos dos treinamentos de comunicação são disponibilizados em *site* da UniBrad, exclusivo para funcionários, de forma que os profissionais tenham acesso às informações por área ou competência.

Em todas as soluções de treinamento de comunicação utilizamos os conhecimentos dos funcionários sobre a Organização. Contamos com participação de Gestores de negócios e Especialistas internos ou entidades externas certificadas ou certificadoras de bancos para obter o máximo de informação necessária para que sejam replicadas aos funcionários. (COSTA, 2014, s/p)

As notícias sobre a organização e o mercado financeiro divulgadas por meio das mídias corporativas

podem servir de preparação para os cursos, como apoios de pós-treinamento ou até mesmo serem utilizadas nos programas, mas não são classificadas como soluções de treinamento. Porém, nos cursos, com a necessidade destes conhecimentos, o funcionário percebe e reconhece o papel informativo que essas mídias possuem e de que forma estas informações são importantes para o processo de comunicação. (COSTA, 2014, s/p)

A partir das informações prestadas, é possível considerar que as soluções de *Media Training* são recursos estratégicos que promovem gestão das informações institucionais, alinhando conceitos com a finalidade de atingir todos os públicos de interesse com um único discurso. Também é importante pontuar que os treinamentos de comunicação são aplicados a todo o público interno por meios de seus gestores em suas áreas. Desta forma, os recursos de ensino promovidos pela UniBrad através dos cursos de comunicação aos especialistas, superintendentes e diretores acabam disseminando a cultura Bradesco, pois estes profissionais tem o objetivo de desenvolver a carreira de seus subordinados replicando os conhecimentos que adquiriram, base da crença da organização no valor do capital humano para o sucesso nos negócios.

Os resultados da entrevista apresentam que os objetivos comunicacionais globais de uma organização envolvem mais frequentemente o público interno mesmo que indiretamente. Em tempos de interatividade entre os públicos e não somente entre a organização e seus públicos, é importante que todos os

funcionários de uma empresa possam discursar de forma competente sobre ela. Porém, a competência é adquirida por meio de conhecimento e prática, que, na comunicação organizacional, podem ser conquistados através da aplicação de treinamento com uso de soluções de *Media Training*, que apresentam ferramentas para o fim.

Na contemporaneidade, as tecnologias da comunicação e informação proporcionam a interatividade citada, mas também uma forma de disponibilizar informações a qualquer funcionário e em tempo real. O caso estudado apresenta uma solução para levar conhecimentos sobre a organização para todos os funcionários, mesmo à distância, conteúdo que serve como base para os treinamentos de comunicação aplicados pelo Bradesco. A organização consegue gerir as informações corporativas de modo a unificar conceitos e estabelecer uma comunicação organizacional com os discursos dos funcionários alinhados ao que a empresa permite dizer.

As informações apresentadas neste capítulo demonstram que a comunicação interna praticada pelo Bradesco apresenta a cultura da organização nos discursos e a educação corporativa (treinamentos de comunicação) como forma de “domesticar” o funcionário para com a identidade corporativa, apresentando claramente a prática do poder através da hierarquia e do controle da comunicação e comportamento do funcionário. Este diagnóstico será analisado a seguir a partir de conceitos dos estudos culturais, que são base do estudo em função do modo de vivência profissional do Bradesco ser fator importante no entendimento dos efeitos de sentido dos empregados, provocados por uma comunicação interna estratégica.

## **4 UMA ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DAS INFORMAÇÕES CORPORATIVAS NA PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BRADESCO: AS LEITURAS PREFERENCIAIS E SENTIDOS DOMINANTES DOS FUNCIONÁRIOS**

Este capítulo apresenta os conceitos de sentidos dominantes e leituras preferenciais que se materializam por meio de uma codificação para uma decodificação (Stuart Hall), e utiliza os mesmos para a análise dos dados da pesquisa sobre a prática da comunicação interna do Bradesco.

### **4.1 OS CONCEITOS DE SENTIDOS DOMINANTES E LEITURAS PREFERENCIAIS DE STUART HALL PARA ANÁLISE DOS DISCURSOS CORPORATIVOS DO BRADESCO**

Para uma breve análise de como as representações<sup>17</sup> ocasionadas pela comunicação interna do Bradesco promovem sentido aos funcionários, é preciso tratar da dominância dos códigos ou signos<sup>18</sup> utilizados pela empresa nas relações com seu público interno. Neste sentido, as práticas profissionais,

às relações de produção institucionais ou sociais devem passar sob as regras discursivas da linguagem para que seu produto seja ‘concretizado’. Isso inicia um outro momento diferenciado, no qual as regras formais do discurso e linguagem estão em dominância. Antes que esta mensagem possa ter um ‘efeito’ (qualquer que seja sua definição), satisfaça uma ‘necessidade’ ou tenha um ‘uso’, deve primeiro ser apropriada como um discurso significativo e ser significativamente decodificada. É esse conjunto de significados decodificados que ‘tem um efeito’, influencia, entretém, instrui ou persuade, com consequências perceptivas, cognitivas,

<sup>17</sup> Representar é estar em um lugar de, isto é, estar numa tal relação com o outro que, para certos propósitos, é considerado por alguma mente como se fosse esse outro (PEIRCE, 1999, p.61). A representação se dá pela experiência, percepção e interpretação da vivência comunicacional do homem na busca do sentido.

<sup>18</sup> A representação de um objeto, mental ou material é o signo. Signo é aquilo que representa alguma coisa para alguém. Busca revelar, desta forma, não pode ser separado de suas representações. Este signo cria na mente da pessoa outro signo equivalente ou mais desenvolvido chamado de *interpretante* e a coisa representada é denominada *objeto*, formando a relação triádica. Este signo cria na mente da pessoa outro signo equivalente ou mais desenvolvido chamado de *interpretante* e a coisa representada é denominada *objeto*. O *interpretante* pode ser considerado um “efeito do signo”, que dá sentido para o objeto. (PEIRCE, 1996, p.56).

emocionais, ideológicas ou comportamentais muito complexas (HALL, 2003, p.390).

Assim, o produtor do discurso pode ser chamado de codificador e o receptor de decodificador. “Mas isso, por sua vez, depende dos graus de identidade/não identidade entre os códigos que perfeitamente ou imperfeitamente transmitem, interrompem ou sistematicamente distorcem o que está sendo transmitido” (HALL, 2003, p.391).

No processo de interpretação ou representação, a identidade ocorre quando o código apresenta um significado para o decodificador, advindo de um conhecimento prévio sobre a mensagem. Assim, o conceito de “codificação e decodificação” busca como parâmetro de análise as “imperfeições” que podem ocorrer na transmissão da mensagem pela falta de adequação dos códigos utilizados e pelas diferenças estruturais de relação e posição entre quem transmite e quem recebe a informação. Estas “imperfeições” podem ser chamadas de distorções e mal-entendidos, pois correspondem à uma falta de equivalência entre os dois lados da troca comunicativa. Desta forma, os desentendimentos nas relações podem ser ocasionados por uma codificação inadequada, que não está em acordo com o repertório<sup>19</sup> do decodificador, adquirido em sua vivência social.

O ‘conhecimento’ discursivo é o produto não da transparente representação do ‘real’ na linguagem, mas da articulação da linguagem em condições e relações reais. Assim, não há discurso inteligível sem a operação de um código (HALL, 2003, p.393).

Isto significa que os discursos inteligíveis são os que estão adequados às políticas de uma sociedade específica, ou seja, culturalmente adaptados à vivência de seus membros. O entendimento da mensagem pelo decodificador ocorre a partir de um discurso composto por uma codificação, que apresenta os parâmetros e limites da sua realidade. “O funcionamento dos códigos no lado da decodificação, irá frequentemente assumir o status de percepções naturalizadas” (HALL, 2003, p.393). Porém estas percepções não são produto da natureza, mas de uma convenção que intervém por meio dos códigos reproduzindo as condições que promovem um efeito

---

<sup>19</sup> Repertório pode ser definido como “uma espécie de vocabulário, de estoque de signos conhecidos e utilizados por um indivíduo” (PEIRCE, 1996, p.123).

de naturalidade. É neste sentido que a cultura assume papel importante na codificação, pois tende a direcionar o decodificador para os entendimentos objetivados nos discursos de forma natural, sem a percepção de uma linguagem persuasiva.

Na interpretação do código pelo decodificador, surgem os efeitos dos parâmetros impostos pela sociedade. “É no nível conotativo do signo que as ideologias alteram e transformam a significação. Neste nível podemos ver mais claramente a intervenção ativa da ideologia dentro do discurso e sobre ele” (HALL, 2003, p.395). Quando a significação não acontece na decodificação, é possível considerar que há desentendimentos e que estes possam ser revelados ou apresentados como controvérsias. Estas, normalmente, estão relacionadas à ideologia e o poder, presentes nas relações entre os indivíduos e em especial nas que ocorrem na comunicação dentro das empresas.

Os códigos são os meios pelos quais o poder e a ideologia são levados a significar em discursos específicos. Eles remetem os signos aos ‘mapas de sentido’ dentro dos quais qualquer cultura é classificada; e esses ‘mapas da realidade social’ contém inscritos toda uma série de significados sociais, práticas e usos, poder e interesse (HALL, 2003, p.396).

Os níveis conotativos dos significantes têm uma estreita relação com a cultura, o conhecimento, a história e, através deles, o ambiente invade o sistema linguístico e semântico. São fragmentos da ideologia no discurso (HALL, 2003, p.396). Neste sentido, é possível considerar que ”toda sociedade ou cultura tende, com diversos graus de clausura, a impor suas classificações do mundo social, cultural e político” (HALL, 2003, p.396).

Assim, para uma análise que busca “esclarecer um ‘mal entendido’ em relação ao nível conotativo, devemos nos referir (através de códigos) às ordenações da vida social, do poder político e econômico e da ideologia” (HALL, 2003, p.396). Como este trabalho analisa as codificações do discurso de uma organização e a decodificação dos funcionários, o nível conotativo se apresenta nos aspectos ideológicos e políticos contidos no repertório do decodificador, armazenados a partir de uma interpretação ou significação anterior sobre o código.

Um discurso composto por estas ordenações sociais, que no caso estudado a vida profissional impõe, pode ser considerado codificado. “A codificação não pode determinar ou garantir, de forma simples, quais os códigos de decodificação que

serão empregados" (HALL, 2003, p.399). Porém a leitura preferencial<sup>20</sup> dada pelas condições de dominâncias impregnadas nos códigos podem produzir os efeitos, principalmente persuasivos que as organizações buscam em seus processos comunicativos. As preferências dos decodificadores se dão pelas condições de existência, ou seja, pelos limites e parâmetros da sociedade em que a decodificação vai operar produzindo os efeitos de sentido. Estes limites e parâmetros são os elementos que provocam um sentido dominante, em que a leitura ou a representação é condicionada por uma vivência composta por regras, valores e princípios ideológicos constituídos pela sociedade na qual está inserido.

Ao tratar dos códigos utilizados por uma empresa para a comunicação com seus funcionários, é possível considerar que o regulamento interno e a cultura da organização (valores e princípios) são as ordenações da vida corporativa destes profissionais. Como a decodificação dos discursos corporativos faz parte de um processo natural da vivência organizacional, as preferências dos funcionários se dão no entendimento e aceitação das informações, ou seja, através de um sentimento de pertencimento à cultura e ideologia da empresa. Os efeitos para o funcionário, neste caso, apresentam sentidos dominantes, pois ocorreu uma leitura preferencial.

Quando isso não ocorre, ou seja, há um desentendimento na comunicação, é possível revelar nos rastros dos discursos dos profissionais controvérsias. Estas normalmente se apresentam a partir de um conflito, despertado pela falta de equivalência dos códigos apresentados pela empresa com seu repertório em termos culturais e ideológicos. Nesta pesquisa, as controvérsias são apresentadas quando, mesmo com a dedicação e o cumprimento das atividades e regras, o empregado não consegue sua tão desejada promoção, principalmente em função do seu gestor ou superior imediato ser o responsável pela situação. Como o intuito da empresa é que o gestor, além de desenvolver a carreira do seu funcionário seja exemplo, quando este falha ou age de forma truculenta com os seus subordinados questionadores, provoca desentendimentos responsáveis pela falência do processo de formação do profissional no sistema de trabalho Bradesco. Por isso é que o

<sup>20</sup> *Leitura preferencial* é a decodificação dos signos propostos relacionando-os com um conjunto de significados, práticas e crenças: o conhecimento cotidiano do modo como as coisas funcionam para todos os propósitos práticos de uma cultura; a ordem hierárquica do poder e dos interesses e a estrutura das legitimações, restrições e sanções (HALL, 2003, p.397).

intuito da organização é gerar por meio do exercício do poder o controle dos comportamentos e da comunicação dos gestores por meio do *Media Training*, para a “domesticação” consiga ser bem executada por eles, tornando os discursos de ambas as partes equivalentes e garantindo efeitos de sentido favoráveis. Por este motivo, é importante analisar os códigos contidos nos discursos corporativos do Bradesco e os efeitos demonstrados nos dos seus funcionários (representados pelo Sindicato de classe) na decodificação, apresentados através das respostas aos questionamentos realizados nas entrevistas. O objetivo é refletir em que medida a comunicação interna pode se efetivar conforme a empresa planejou.

#### **4.2 ANÁLISE DOS DISCURSOS PRODUZIDOS PELA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BRADESCO**

A breve análise aqui apresentada está baseada nas informações obtidas no material bibliográfico sobre o Bradesco, e principalmente nas entrevistas realizadas com o banco e o Sindicato dos Bancários sobre comunicação interna. A única dificuldade encontrada no contato com o Bradesco para as entrevistas foi a de identificar as pessoas que exerciam os papéis funcionais das atividades pesquisadas. Porém, ao contatar os profissionais responsáveis pela comunicação interna e treinamento, os mesmos responderam todas as questões. De uma forma geral, os discursos tanto da gestora de comunicação interna quanto da responsável pelos treinamentos com a utilização da *Media Training*, apresentam uma linguagem institucionalizada. As respostas aos questionamentos indicam alinhamento com o que foi verificado em pesquisa bibliográfica: a prática de uma comunicação interna que promove ajustamento ao que é permitido dizer sobre a organização, com as normas, treinamentos e a cultura Bradesco como base desse processo. É importante ressaltar que o Departamento de comunicação interna do Bradesco é chamado de Endomarketing, sugerindo que o trabalho envolve persuasão, pois o marketing interno (traduzindo literalmente o termo) é desenvolvido de forma estratégica com ações que objetivam conquistar o público interno.

Ao procurar o Sindicato em sua sede de Curitiba, a fim de investigar a visão do funcionário a partir das considerações colocadas pelo banco, a jornalista Paula Padilha, da Assessoria de Imprensa, foi instruída pelo Diretor de Comunicação a

direcionar as questões da entrevista para a Diretora de Assuntos Jurídicos, justificando essa decisão com o fato de as perguntas estarem diretamente relacionadas ao Bradesco e a mesma ser funcionária da organização. O perfil da entrevistada terá atenção especial nesta análise, pois a profissional está em constante contato com problemas oriundos das relações entre a empresa e seus funcionários, além de ter conhecimentos sobre o que pode ferir juridicamente o banco, por atuar na área da advocacia. Apesar de as perguntas estarem direcionadas a entender a visão do grupo (maioria dos funcionários), a relação profissional de Karla Huning com a organização, e especialmente sua vivência como sindicalista, permitiu que em alguns pontos do discurso apresentado fosse possível identificar seu posicionamento pessoal.

Como os efeitos de sentido no funcionário, produzidos pelos discursos persuasivos da comunicação interna e dos treinamentos do Bradesco são o objeto desta análise, inicio a reflexão com a fala da representante dos empregados sobre a representação desses processos comunicacionais.

P- O discurso da comunicação interna e os treinamentos do Bradesco direcionam a interpretação das informações corporativas comunicadas aos funcionários?

E- Sim, os discursos da organização sempre direcionam o funcionário a elevar a empresa pela cultura diferenciada.

(Karla Huning, funcionária do Bradesco e Diretora de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários de Curitiba).

A cultura organizacional do Bradesco acaba sendo o ponto chave da reflexão, pois indica que a questão central envolvida para elaboração (codificação) do discurso corporativo está pautada em um modo de vivência profissional bem específico. Esta cultura envolve o funcionário em seu ingresso na empresa, quando é persuadido e posteriormente afetado no desenvolver de sua carreira. Essa persuasão se manifesta por meio de um discurso de incentivo e reconhecimento ao profissional, através das oportunidades de carreira que a política da empresa oferece. A política de “carreira fechada” dá preferência aos funcionários na

ocupação dos cargos de hierarquia, a partir do cumprimento das normas e das atividades de treinamento que preparam para o trabalho. Para isso, a comunicação interna do Bradesco utiliza diversas ferramentas para direcionar o discurso para a cultura, reforçando-a independente do objetivo daquela comunicação específica. Denise Miranda, gestora da comunicação interna do Bradesco, expressa a cultura Bradesco em seu discurso como uma “amálgama”, ressaltando que o funcionário ganha os contornos dessa cultura ao vivenciá-la no decorrer da sua carreira na empresa. Outro ponto importante em sua fala sobre a “cultura Bradesco” é o fato de exemplificar o sucesso deste sistema de trabalho dizendo que a presidência e a diretoria do banco subiram os mesmos degraus, ou seja, indicando que qualquer funcionário pode chegar ao mais alto cargo dentro da instituição. Da mesma forma, quando discursa sobre a identidade da organização, reforça a importância da cultura para o desenvolvimento da empresa quando o funcionário é essencial neste processo. Justifica dizendo que se tratando de produtos e tecnologia, os concorrentes podem se igualar ao Bradesco, mas, com relação ao capital humano, não. Para Denise, funcionários que partilham dos mesmos valores e com motivação para o trabalho fazem a diferença e são responsáveis pelo diferencial perante aos outros bancos. Os dados da matéria da revista “Exame” (apresentados com detalhes no diagnóstico) também reforçam essa visão, quando indicam que o modelo de gestão de “carreira fechada” funciona muito bem, apesar de contrariar as práticas do mercado de trabalho na atualidade. Essa afirmação é justificada tanto pela recusa do atual vice-presidente do banco ao convite para assumir um dos principais cargos administrativos no governo brasileiro (em função de estar sendo preparado para assumir a presidência do Bradesco e almejar muito isso), quanto pelos excelentes resultados (crescimento e lucro) da organização. Karla, representando o Sindicato, reafirma o conceito de cultura apresentado no discurso da organização, de banco social, com funcionários satisfeitos.

O sistema ou modo de trabalho do Bradesco apresenta o exercício da vigilância hierárquica e a execução de treinamentos como forma de reforçar os conceitos institucionais e, ao mesmo tempo, controlar os discursos e comportamentos dos seus empregados, como meio de fortalecer a identidade da organização, através de uma comunicação interna unificada aos objetivos corporativos. Por esse motivo, o recorte desta análise está voltado para os conceitos de sentidos dominantes e leituras preferenciais de Stuart Hall, no que diz respeito a

“se nenhum sentido é apreendido, não pode haver consumo” (2003, p.388). Se o funcionário não se sente parte da identidade e nem compartilha com a cultura da organização, existe grande possibilidade de não ser possível que haja o entendimento esperado das mensagens produzidas pela comunicação interna, pois a interpretação desejada pela empresa não aconteceu. A comunicação do Bradesco com seu público interno pode ser considerada codificada, pois é possível perceber a ideologia impregnada nos códigos utilizados no discurso corporativo. A decodificação acaba sendo direcionada através da educação corporativa, que objetiva uma “domesticação” para com a cultura Bradesco. Esse processo busca condicionar o funcionário para com as normas da organização, para que seja possível controlá-lo em sua vida profissional. Neste sentido, a análise dos discursos obtidos nas entrevistas procura analisar traços da cultura corporativa na comunicação entre o Bradesco e seus empregados e as relações de poder existentes neste tipo de prática comunicativa.

Os discursos do Bradesco e do funcionário, representado pelo Sindicato dos Bancários sobre a prática da comunicação interna, que se efetiva através de informações corporativas e treinamentos de comunicação, são os códigos a serem analisados. Estes códigos buscam produzir uma representação ou interpretação do funcionário sobre a organização. Porém, toda interpretação é passível de mudança, principalmente em função da vivência profissional ocasionar novas representações do funcionário, a partir do entendimento e desentendimento das mensagens corporativas. Quando o entendimento ocorre, é possível considerar que o repertório deste funcionário já está adequado à cultura e à ideologia da organização. É neste sentido que a cultura assume papel importante na decodificação, pois tende a direcionar o decodificador para os entendimentos objetivados nos discursos de forma “natural”, sem a percepção de uma linguagem persuasiva. Neste nível podemos ver mais claramente a intervenção ativa da ideologia dentro do discurso e sobre ele” (HALL, 2003, p.395). Os códigos utilizados pelo Bradesco nas informações corporativas que são transmitidas através dos comunicados e das mídias institucionais têm a ideologia da organização incorporada no discurso.

P- Como é feita a comunicação dos direcionamentos/informações corporativas (como o público interno geral é orientado)?

E- A comunicação é feita por meio de informativos e comunicados. Missão, visão e objetivos estão amplamente e insistente mente divulgados na Política da Qualidade e outras Políticas específicas. Em muitos casos, os assuntos são reforçados por meio de Treinamento. Tudo disponível na IntraNet Corporativa.

(Denise Miranda, Gestora da comunicação interna do Bradesco).

Os treinamentos servem para reforçar essas informações e direcionar o funcionário para comportamentos e discursos condizentes com estas políticas. Quando a significação não acontece na decodificação, é possível considerar que há desentendimentos e que estes podem ser revelados ou apresentados como controvérsias. Estas, normalmente, estão relacionadas à ideologia e o poder, presentes nas relações entre os indivíduos e em especial nas que ocorrem na comunicação dentro das empresas. Neste caso, o repertório do decodificador pode não ser compatível com as informações sobre a empresa apresentadas na comunicação interna, em função do modo de vida corporativa do banco não ser compatível com o do funcionário e, consequentemente, não sendo possível o entendimento por não apresentar significado para ele. Outro fator determinante para que não ocorra o entendimento ou significação, é a falta de adequação dos valores e princípios do decodificador com os corporativos (que compõem a cultura organizacional). Exemplos de desentendimento ou controvérsias com relação ao sistema são apresentados pelas seguintes questões feitas ao Sindicato dos Bancários em entrevista, representando o funcionário do Bradesco.

P- Qual é a imagem (percepção) que os funcionários que procuram o Sindicato têm sobre a organização Bradesco?

E- A imagem da Instituição é muito boa para os funcionários. Os gestores e o formato de gestão e cobrança é o que causa insatisfação geral e adoecimentos.

P- As relações ou práticas de poder exercidas no ambiente profissional são evidentes no discurso dos funcionários? Estas relações de poder influenciam no desenvolvimento da carreira destes profissionais?

E- São totalmente evidentes, os gestores são vistos como donos da razão, o banco é evidenciado como ótimo empregador e que todos terão perspectivas de carreira desde que cumpram todas as atividades impostas e jamais questionem o superior hierárquico.

(Karla Huning, funcionária do Bradesco e Diretora de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários de Curitiba).

Os gestores são responsáveis pelo desenvolvimento da carreira de seus subordinados e pela aplicação dos treinamentos propostos, em especial os que utilizam soluções de *Media Training*. Este processo de trabalho do Bradesco objetiva o desenvolvimento da comunicação interna, ou seja, das relações entre os funcionários em seus ambientes de trabalho a fim de gerar a satisfação do profissional em ser empregado da organização. Porém, a insatisfação e adoecimentos ocasionados pelas cobranças e imposições dos gestores mostram que a percepção positiva da organização é comprometida sob este aspecto.

É importante considerar que o repertório do funcionário pode variar de acordo com o tempo que ele trabalha na empresa, o contato que já teve com a cultura da organização e as contradições que podem ocorrer nesse processo. Quando em condição de empregado, conforme entra em contato com informações corporativas inéditas, estabelece novas representações, em sobreposição ao conhecimento sobre o assunto que ele já dispunha, se inserindo cada vez mais em um modo de vida profissional. O discurso da organização direciona essas representações para os valores e princípios corporativos que são comunicados como positivos para os empregados.

P - Os valores e princípios comunicados pelo Bradesco

correspondem aos da maioria dos funcionários da instituição (a cultura de hierarquia fechada agrada os profissionais)?

E- Sim. Percebe-se que é bem aceita porque os contratados jovens são em grande maioria indicados por algum já funcionário do Banco, ingressando com esta ideia de carreira fechada.

(Karla Huning, funcionária do Bradesco e Diretora de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários de Curitiba).

Como Bradesco contrata preferencialmente jovens sem experiência e por indicação, o contato com a cultura da empresa acaba acontecendo antes do seu ingresso, por meio de quem indicou. Esse processo já predispõe um interesse do candidato e, com ele, a aceitação da cultura e das condições apresentadas em relação às normas, auxiliando a execução do sistema de “domesticação”, através da comunicação interna e dos treinamentos. Outro fator que contribui para essa predisposição é a contratação de alunos formados pela Fundação Bradesco, quando são orientados desde a adolescência para a cultura da organização (já foram *educados* para o trabalho a ser desenvolvido). Também é importante ressaltar que os alunos das escolas Bradesco são filhos de funcionários ou oriundos de famílias carentes, sofrendo desta forma influências dos pais que, no caso dos empregados do banco já são condicionados a esse processo reforçando-o ao jovem, e no dos que possuem necessidades financeiras, a condição de vida faz com que entendam o emprego no banco como uma boa ou, em uma situação limite, a única oportunidade que seus filhos terão de melhorar de vida. Ao responder questões sobre as duas situações apresentadas, Karla, representando o funcionário do Bradesco através do Sindicato, não se posiciona com relação às indicações, parecendo não ter nada contra a um processo que pode ser entendido como uma segregação. Por outro lado, entende negativamente o fato de a Fundação Bradesco direcionar algumas vagas para os filhos dos funcionários, denominados “iluminados”, quando estes, em teoria, não necessitam financeiramente da oportunidade de estudo, apontando mais uma contradição sobre uma imagem positiva da empresa. Por esse motivo, entende que a Fundação não deveria ser avaliada como instituição social. Além disso, o fato

de o banco não atender todos os funcionários, ou seja, não ter escola em todos os locais onde há empregados, faz com que ela não disponha deste benefício (pois não há escola Bradesco em Curitiba, cidade onde atua na instituição) e assim pode avaliar o procedimento da instituição como injusto em função de não beneficiar todos os empregados igualitariamente. Porém, confirma que para os alunos realmente carentes é uma oportunidade de melhorar de vida.

Na comunicação interna praticada pelo Bradesco as informações sobre a organização são codificadas, ou seja, arquitetadas com o intuito de persuadir e conquistar o seu público interno, através da comunicação dos benefícios que o sistema de trabalho do banco pode promover aos funcionários. Essa comunicação consegue, eventualmente, obter o efeito que busca quando o decodificador entende o código tal como ele foi planejado pelo emissor ou codificador. Neste caso, os efeitos de sentido dos funcionários sobre a comunicação interna e treinamentos são favoráveis à empresa, pois ocorre uma afinidade com a ideologia e valores da organização gerando uma imagem positiva, que proporciona um sentido dominante do empregado, pois os códigos utilizados neste planejamento são entendidos de acordo com a dominância buscada. Isto se dá em função da relação dos códigos com as preferências destes profissionais, instituídas pelos limites e parâmetros da cultura e sociedade em que os funcionários vivem em suas atividades profissionais. De acordo com a representante dos empregados nesta pesquisa, a imagem do Bradesco para os funcionários é positiva, pois a cultura é bem aceita pela maioria.

O entender pode ocorrer de forma diferente para cada um dos empregados, em função de efeitos de sentido de decodificadores diferentes e repertórios também diversos. Isso não acontece somente em função de o funcionário possuir um repertório maior por ter mais tempo de empresa, mas de acordo com o contexto em que o código foi apresentado, provocando variações nas percepções sensoriais e, consequentemente, nas interpretações e preferências. Essas oscilam entre o afeto, um sentido dominante e uma leitura preferencial favorável à organização e os desentendimentos que levam a contradição e a falência desse processo. O discurso da representante do empregado do Bradesco afirma que, a partir de uma comunicação interna persuasiva da organização, ocorre uma afetação.

P- O discurso persuasivo da organização é capaz de afetar, fazer com que a relação do funcionário do Bradesco com o

banco seja intensa e positiva?

E- Sim, o funcionário é levado a acreditar que alçará cargos de chefia e isto é positivo inicialmente para os funcionários.

P - De que forma os funcionários do Bradesco enxergam o trabalho de *endomarketing* (*discursos e ações persuasivos para o público interno*) promovidos pela comunicação interna?

E- A maioria enxerga o endomarketing de forma muito positiva, até porque o funcionário foi condicionado a ter esta visão desde a admissão no Banco.

(Karla Huning, funcionária do Bradesco e Diretora de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários de Curitiba).

Os resultados da pesquisa demonstram que a comunicação do Bradesco com seus funcionários apresenta um formato de dominância, em que o profissional é condicionado a manter uma relação comunicativa frequente com as informações sobre a empresa, ressaltando sempre a importância que elas têm para a carreira do profissional dentro da organização. Como os treinamentos têm caráter obrigatório, promovem contato constante dos empregados com as informações corporativas. Colabora também para esse processo, o fato de o Presidente e Diretores sempre serem colocados como exemplos de sucesso do sistema de “hierarquia de carreira fechada” para o público interno. As ações de comunicação promovem uma suposta proximidade entre o presidente e o funcionário, conforme indicam os exemplos: a campanha do *slogan* (quando os profissionais recebem ligação com gravação da voz do presidente e os finalistas do concurso participam de evento com a presença dele) e do *blog exclusivo* (como um canal de comunicação direto com a presidência). Todas as ferramentas e ações de comunicação direcionadas aos funcionários que foram citadas pelo Bradesco estão voltadas para o reforço da cultura e das normas, através do destaque da grandiosidade da organização com a divulgação de resultados, prêmios e ações que confirmam as informações. O caráter persuasivo está presente no intuito deste tipo de comunicação que, conforme indica o Sindicato,

busca evidenciar o banco como ótimo empregador, para que os funcionários valorizem a “oportunidade” de trabalhar na empresa retribuindo com dedicação ao trabalho e cumprimento às normas para a recompensa do crescimento profissional e carreira. Uma forma de dominação dos sentidos dos empregados por meio de uma codificação que envolve um modo de vida profissional, é a exaltação da importância da organização na vida do profissional e o seu papel de trabalhador como essencial para que isso ocorra, sendo ele recompensado com o princípio básico da instituição, o sucesso financeiro. Assim, é possível considerar que os discursos dos representantes do Bradesco em entrevista apresentam sentidos dominantes, indicando claramente a ideologia e as políticas da empresa em suas falas em entrevista, ou seja, a “domesticação”.

P- Você acredita que as mídias corporativas (TV Bradesco, Sempre em dia e Blog da Presidência), acessadas via intranet, buscam domesticar os funcionários para com as normas e cultura da empresa?

E- Sim, é uma forma de domesticar os funcionários para as normas e culturas implementadas.

(Karla Huning, funcionária do Bradesco e Diretora de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários de Curitiba).

A relação do código e o seu entendimento pelo funcionário se apresenta por meio da associação de ideias, a partir de uma norma envolvida neste processo, que neste caso se refere às políticas de comunicação interna. O discurso do Bradesco explicita os sentidos dominantes conceituados por Stuart Hall, pois apresenta uma comunicação através de códigos que impõem os limites de uma ideologia e cultura corporativa. Conforme as respostas da entrevista demonstram, os conteúdos comunicacionais são produzidos com colaboração dos gestores de todas as áreas, que direcionam as informações a serem comunicadas por meio de pautas sugeridas para o *briefing* (levantamento das informações necessárias para a execução da comunicação de forma estratégica e planejada). Desta forma, as ações de comunicação interna estão diretamente ligadas ao plano de comunicação, às

estratégias e objetivos contidos no mesmo, reforçando um processo de codificação, planejamento do discurso. É importante ressaltar também que o conteúdo da comunicação interna praticada pelo banco é confeccionado a partir das diretrizes do *endomarketing* (comunicação que busca conquistar o público interno), e a sua equipe está dentro do departamento de marketing, tendo forte influência da comunicação mercadológica ao invés da institucional, que é tradicionalmente utilizada para a comunicação organizacional direcionada ao público interno. Conforme o Bradesco indica em entrevista, o objetivo é alinhar a comunicação do público interno às voltadas aos clientes, investidores e parceiros. Neste sentido é que os treinamentos são utilizados, em especial, os de comunicação, que utilizam soluções de *Media Training* como recursos para obter um discurso único, alinhado ao que foi permitido dizer e é considerado correto no que se refere aos valores da organização.

O discurso do Sindicato dos Bancários, como representante do funcionário e decodificador, demonstra uma leitura preferencial, indicada a partir do condicionamento do profissional a enxergar a empresa de forma positiva e assim discursar sobre ela da mesma forma. Os treinamentos de comunicação utilizam os conhecimentos do funcionário sobre a organização (informações sobre a empresa e o mercado financeiro) como preparação e apoio para a parte prática (aplicação dos conhecimentos adquiridos em apresentações e discursos sobre a empresa), reforçando a importância da educação corporativa. Porém, além de intensificar o conhecimento do funcionário sobre a cultura Bradesco, os treinamentos também preparam o profissional para a comunicação de uma forma geral, promovendo orientações sobre imagem pessoal, entrevistas e técnicas de apresentação, para um comportamento do empregado condizente com o discurso que esse processo de alinhamento comunicacional busca. Quando o “Bradesco” foi indagado sobre o objetivo da aplicação dos treinamentos utilizando técnicas de *Media Training*, a resposta evidenciou novamente a cultura em relação aos valores da organização: desenvolvimento e crença no capital humano e a capacitação como recurso para melhorar a comunicação interna (COSTA, 2014, s/p). A educação corporativa como forma de alinhar o discurso corporativo.

Quando o Sindicato contata o Bradesco (após ser procurado por um funcionário), a comunicação como o banco permite

identificar traços do discurso institucional no discurso do profissional que fala pelo banco?

Sim. O discurso é reproduzido. Os funcionários acreditam que são reconhecidos pelo Banco porque os contratam ainda bem jovens e os formam em carreira fechada. As propagandas na mídia são orgulho aos funcionários pouco questionadores.

(Karla Huning, funcionária do Bradesco e Diretora de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários de Curitiba).

A representação do funcionário é apresentada à empresa a partir dos resultados dos treinamentos de comunicação, do discurso e comportamento profissional, além da aplicação do conhecimento adquirido nas atividades profissionais. Neste sentido, a hierarquia é imposta de forma mais intensa, pois o modelo de gestão determina que quem exerce cargos de liderança deve desenvolver a carreira de seus subordinados, inclusive no que se refere à aplicação dos treinamentos de comunicação que receberam e são responsáveis por replicar. O exercício do poder se instaura com a gestão por meio da hierarquia, da ordenação instituída pelas relações que provocam sentimentos. Através da prática do poder, ocorre o monitoramento da atuação do profissional, controlando se está em acordo com as normas e ideologia da empresa e assim verificando se o funcionário está preparado para uma promoção. Na vivência profissional, a vigilância por meio da hierarquia pode provocar efeitos contrários à harmonização que a organização busca, quando um maior ganho financeiro, que colabora para plena aceitação do sistema de “carreira fechada” não ocorre. Ao pensar na eficiência do sistema da organização versus o conflito gerado pelo não atendimento das expectativas do empregado, é possível entender que, mesmo que seja por um curto período, o funcionário apresenta sentidos dominantes, uma percepção favorável da organização. Quando não é reconhecido ou não recebe a recompensa que espera, o sentimento de decepção é aflorado causando uma nova leitura do funcionário sobre o banco, que não é mais preferencial à cultura da organização.

P- O benefício de plano de carreira, com crescimento profissional proporcionado por cargos de maior nível hierárquico e aumento do ganho financeiro é efetivo para a aceitação do sistema de trabalho?

E- O Bradesco é o banco que paga os menores salários considerando a média paga dos grandes bancos. Quando ocorre o desligamento o funcionário fica muito frustrado porque investiu num sonho de carreira.

(Karla Huning, funcionária do Bradesco e Diretora de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários de Curitiba).

Esses fatores são exemplos da oscilação nos efeitos de sentido do empregado e da sua percepção, de uma imagem muito boa da organização e a satisfação de ser funcionário do Bradesco para uma decepção e consequente desmotivação. Outro indicativo de que a hierarquia prejudica a comunicação da instituição com o funcionário se dá através da informação fornecida sobre o canal de interatividade.

P- Os canais de comunicação para diálogo entre os funcionários e o Bradesco para possíveis denúncias e sugestões tem efetividade?

E- O canal de registro de ocorrências não é utilizado por receio de retaliações.

(Karla Huning, funcionária do Bradesco e Diretora de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários de Curitiba).

Neste aspecto, é possível considerar que a rede de relações da organização apresenta controvérsias relacionadas a uma visão do poder pelo empregado como forma de opressão. Estas são percebidas pelas incertezas dos funcionários para com pontos do discurso da organização que não estejam em acordo com o que eles,

como atores desta rede, entendem como seus valores e princípios profissionais. Porém, não se pronunciam colocando um posicionamento contrário ao do Bradesco, para que não haja risco na realização do crescimento profissional com maior ganho financeiro. Outra forma de monitoramento que evidência as relações de poder é a imposição do cumprimento das atividades e das regras através da vigilância.

P- Existe vigilância (controle) por parte do Bradesco com relação às atividades normativas e profissionais/treinamentos executadas na intranet, a partir do acesso do funcionário?

E- Sim, todos os acessos são monitorados.

(Karla Huning, funcionária do Bradesco e Diretora de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários de Curitiba).

O poder exercido pela organização busca gerir a carreira do funcionário, mas não impedi-lo de exercer suas atividades. A responsabilidade de si mesmo com relação às suas atividades profissionais se materializa tanto para com o cumprimento das normas da empresa quanto para o não cumprimento ou questionamento das mesmas. Os efeitos de sentido dos funcionários em relação à organização, provocados por um discurso ideológico da empresa provocam um domínio que a maioria dos funcionários não percebem em função de ocorrer pela “domesticação”, sendo persuadidos através de uma codificação, que atua em todas as formas de comunicação interna apresentadas pela organização neste estudo de caso. Apesar de as ações comunicativas persuasivas demonstrarem ser efetivas (de acordo com o Sindicato, a maioria dos funcionários enxerga o *Endomarketing*, que é responsável pelo trabalho de comunicação interna do Bradesco, de forma muito positiva e possuem uma imagem geral da organização muito boa), também é passível de insucesso em função das controvérsias se apresentarem através da insatisfação, adoecimentos e até mesmo demissões, conforme relatou o Sindicato, ocasionados exatamente pelo exercício do poder do gestor em relação ao empregado. A possibilidade de ocorrer uma experiência afetiva do funcionário para com a empresa no seu ingresso, em função de uma linguagem persuasiva, existe de forma mais efetiva, quando a imagem gerada é positiva por não apresentar falta de

adequação com o que o profissional almejava, ou, até mesmo como foi citado sonhava. As controvérsias se apresentam no decorrer da carreira do profissional e normalmente através de desentendimentos nas relações entre os profissionais em seus ambientes de trabalho. É possível considerar que a percepção do funcionário quando inicia suas atividades na empresa está voltada a enxergar o banco como ótimo empregador. Assim, o grande desafio do Bradesco é conseguir manter a mesma imagem para uma harmonização nas relações de trabalho, objetivo da comunicação interna do Bradesco, que, na maioria dos casos, é efetiva pois grande parte dos empregados estão desde o início da sua carreira no banco na busca de um mesmo propósito: obter altos cargos e salários e satisfação profissional com isso. É importante ressaltar que o uso da tecnologia, principalmente dos computadores e rede para acesso à intranet Bradesco, contribuem muito para que a empresa controle e esteja sempre presente no cotidiano do profissional por meio de sua participação nas atividades. Também em função da agilidade e encurtamento de distâncias que o uso das ferramentas tecnológicas geraram, ocasionando maior índice de interação, buscada pela organização para uma comunicação interna integrada e alinhada aos objetivos .

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletir sobre ações e práticas comunicativas direcionadas aos funcionários do Bradesco para analisar as relações de poder envolvidas neste processo foi o objetivo desta pesquisa. A investigação cumpriu seu papel obtendo nas entrevistas informações sobre as estratégias e ferramentas utilizadas a fim de estabelecer um discurso único, em que a ideologia, os valores e princípios de trabalho estão sempre presentes nas falas dos entrevistados e ajustados aos objetivos da organização. A comunicação interna praticada pelo Bradesco é estratégica em função de ressaltar a cultura corporativa como benéfica ao empregado, a fim de obter uma imagem positiva e, a partir desta percepção, induzi-lo a discursar e agir profissionalmente de acordo com o que a empresa determina. A organização controla a vida corporativa do funcionário, em especial a sua comunicação no ambiente organizacional, através de um sistema de trabalho peculiar. O modo de vida profissional do Bradesco tem como base a “hierarquia de carreira fechada”, que oportuniza a carreira dos profissionais por valorizá-los no preenchimento dos cargos de gestão, tipicamente não contratando no mercado. Este sistema utiliza a educação corporativa como ferramenta para preparar os profissionais para assumir essas funções, com a ampla e insistente divulgação da cultura e políticas de atuação.

O conceito de cultura corporativa utilizado neste estudo é definido por um conjunto de valores e princípios, criados pela maioria dos membros da organização nos processos e práticas comunicacionais. Assim, a cultura é analisada neste estudo sob o aspecto da vivência do funcionário no ambiente corporativo. As relações de trabalho que se desenvolvem a partir de um modo de vida profissional específico, seguem parâmetros e limites de uma sociedade formada por trabalhadores com um objetivo comum. Neste sentido, conhecer a natureza da organização estudada foi essencial para analisar a comunicação que envolve o relacionamento entre o Bradesco e seus funcionários. Conforme demonstrou a investigação, a comunicação interna praticada pelo Bradesco na atualidade faz uso das novas tecnologias da informação e comunicação como ferramenta para promover a interatividade entre a empresa e seus empregados, evidenciando uma nova temporalidade, de vencer distâncias e obter agilidade no acesso à informação a fim de promover maior participação do funcionário e intensidade nas relações de trabalho.

A comunicação interna do Bradesco reforça a cultura da organização em suas ações e práticas comunicacionais com o objetivo de fortalecer a identidade corporativa. A identidade de uma organização está sempre em formação ou reestruturação em função dos novos modos de trabalho que se inserem, sendo assim necessária uma adaptação à base cultural formada historicamente, para que os valores e princípios prevaleçam às adaptações. Este processo é entendido como fundamental para organização estudada, pois a identidade é a forma de comunicar a cultura corporativa para todos os seus públicos de interesse, e entende o funcionário como parte dessa identidade, com um discurso de crença no capital humano para o desenvolvimento do negócio.

O departamento de Endomarketing do Bradesco é responsável por todas as ações e práticas comunicacionais que buscam persuadir os funcionários para com o sistema de trabalho, promovendo uma imagem positiva do banco. Esta percepção é buscada por meio de uma comunicação codificada, configurada a partir da ideologia, dos valores e princípios construídos pela organização. O planejamento dessa comunicação ou codificação busca afetar na ordem do sensível os funcionários, fazendo com que a identidade cultural do Bradesco faça sentido para eles ocasionando sentimentos favoráveis. A educação corporativa é a ferramenta mais utilizada pela empresa para reforçar as políticas e normas, além de desenvolver a comunicação interna. Treinamentos com uso de soluções de *Media Training* foram pesquisados em função de ter como objetivo unificar o discurso e a imagem do banco através do funcionário e do seu discurso, na comunicação de informações corporativas.

De fato, a técnica *Media Training* é utilizada pelo Bradesco como recurso na aplicação de treinamentos de comunicação para todos os funcionários. Busca discursos institucionalizados dos profissionais e preparar seus comportamentos na representação da empresa para outros públicos e por intermédio de qualquer meio de comunicação. Para isso, esse programa de educação trabalha a comunicação verbal e escrita do empregado, sua imagem pessoal e técnicas de apresentação com intuito de ser treinado ou condicionado a transmitir uma imagem positiva e condizente com a cultura da organização. Por esse motivo, o conteúdo informativo dos treinamentos está sempre relacionado às políticas da organização e os bons resultados que ela apresenta, bem como dados sobre o mercado financeiro.

A análise efetuada apresenta conclusões correspondentes aos objetivos do estudo e à hipótese de que práticas e treinamentos de comunicação, efetivados através de programas de educação corporativa, proporcionam a gestão das informações produzidas sobre a empresa. Essa gestão acontece a partir das relações de poder exercidas pela empresa na comunicação com seus funcionários, do controle do discurso e comportamento por meio da liderança hierárquica e de dispositivos de vigilância, em especial, da intranet corporativa na monitoria dos acessos que são obrigatórios para a efetivação dos treinamentos no prazo estipulado. É possível dizer que os efeitos de sentido que são buscados pelo Bradesco através da comunicação interna se materializam através de discursos que afetam seus funcionários, e que quando significam positivamente são reproduzidos pelos profissionais. Esta significação se dá pela intensidade provocada pelas relações de poder que envolvem interesses pessoais dos empregados e as políticas da empresa. Quando a comunicação interna praticada pela organização afeta negativamente o funcionário, é possível dizer que isso ocorre em função das controvérsias no entendimento do discurso do banco, em que os desentendimentos ocorridos na prática profissional não estão em acordo com o que foi comunicado. Assim, a empresa não consegue obter os efeitos de sentido que buscou.

As práticas de poder analisadas neste estudo foram conceituadas por Foucault como disciplinares em suas primeiras publicações e se desenvolveram nos seus últimos estudos para o conceito de auto-governabilidade. Em suas pesquisas, Foucault entende que onde há exercício do poder há formação de saber, a partir de um controle efetivado através de uma ordenação de poderes chamada hierarquia e da vigilância por meio de diversos dispositivos. Estes dispositivos são recursos estratégicos para obter uma eficácia produtiva do funcionário, controlando suas ações através do aperfeiçoamento de suas capacidades e potencialidades para que seja possível utilizar o máximo do seu trabalho. No caso Bradesco, a hierarquia é utilizada em função da política de “carreira fechada”, com o desenvolvimento do profissional sendo o principal objetivo do modelo de gestão. O sistema de trabalho do banco impõe os limites da sua cultura, ou seja, as normas como parâmetro desse preparo que o profissional deve ter para assumir os cargos de hierarquia que a organização oferece como recompensa. Outro fator que determina esta intensidade é o fato de os gestores serem responsáveis pelo desenvolvimento dos seus subordinados, tornando a relação hierárquica ainda mais forte. Como esse processo

de “domesticação” busca alinhar comportamentos e discursos, questionamentos e desentendimentos buscam ser antecipadamente resolvidos por meio das ferramentas de gestão utilizadas pela comunicação interna.

Para que fosse possível uma análise das relações de poder exercidas na comunicação da empresa com seus funcionários, foi importante conhecer como o conteúdo das mídias corporativas e treinamentos são produzidos. Neste sentido, foi verificado um processo de integração das áreas, onde seus gestores são responsáveis pelo *brefing*, informando as necessidades comunicativas. Este fator demonstra uma preocupação com o planejamento estratégico comunicacional da organização e um formato voltado para a persuasão do público interno para com a ideologia e objetivos corporativos.

Para que um discurso signifique para os funcionários é necessário que exista uma codificação envolvida, baseada na ideologia da empresa. Por esse motivo, o método escolhido para a efetivação da análise dessa pesquisa engloba os estudos culturais, mais especificamente o modelo de codificação e decodificação e os conceitos de sentidos dominantes e leituras preferenciais de Stuart Hall. Os códigos são responsáveis por promover uma identidade do profissional com a cultura da organização, para uma representação adequada. Essa adequação se dá pelo modo de vida que o empregado vivencia, ocasionando uma decodificação de acordo com que a empresa planejou. Foi possível verificar a codificação praticada pelo Bradesco através do discurso dos profissionais que representam os trabalhos de comunicação interna e treinamento. O discurso da empresa se apresentou institucionalizado, com a cultura corporativa impregnada nas falas. A decodificação e os efeitos de sentido dos funcionários foram entendidos a partir das informações prestadas pelo Sindicato dos Bancários, representando o funcionário do banco. Esse fator determinou o aparecimento de controvérsias e desentendimentos, em função de a entrevistada atuar na área jurídica e lidar frequentemente com problemas nas relações de trabalho entre a organização e seus empregados. Porém, quando questionada sobre a representação do Bradesco para a maioria dos membros da empresa, esses problemas não são mostrados como predominantes, pelo contrário, mostra que o banco é enxergado como bom empregador. Assim, a codificação serve para tratar de forma positiva as informações corporativas com os seus funcionários, para que suas representações e efeitos produzidos sejam favoráveis ao desempenho da organização.

A comunicação estratégica e as práticas de poder exercidas indicam o uso da codificação para obter um sentido dominante e uma leitura preferencial do funcionário, dadas pelas condições de dominação e condicionamento dos códigos dos discursos organizacionais. As preferências dos decodificadores ocorrem a partir de parâmetros que a empresa apresenta em suas políticas, em função de fazer parte das suas vivências profissionais e ser natural para eles. Assim, a decodificação produz os efeitos de sentido que a organização busca, com o entendimento das informações sobre a empresa tal qual planejou. Neste processo de representação, o funcionário cria uma visão positiva da empresa em função da valorização ao profissional destacada nos discursos como grande benefício. As oportunidades de crescimento profissional e de desenvolvimento da carreira são ressaltadas em todos os processos e práticas de comunicação interna do Bradesco. As leituras do conteúdo comunicacional pelos profissionais os remetem a um contexto de proximidade com seus objetivos, buscados desde o ingresso na empresa, proporcionando a dominação dos sentidos buscada pela codificação, configurando sentidos dominantes. É importante ressaltar que as leituras preferenciais se dão pelo repertório dos decodificadores, que são variados de acordo com o tempo e contato que tiveram com a cultura e ideologia da organização. Também por sua condição de vida, como pode ser verificado no caso de profissionais advindos da Fundação Bradesco que, em maioria são provenientes de famílias carentes e enxergam a oportunidade de trabalho no banco e seu sistema de trabalho como uma forma de melhorar de vida financeiramente.

O Bradesco contrata preferencialmente jovens sem experiência e normalmente indicados por funcionários ou pelas escolas Bradesco para ocupar o cargo de menor nível hierárquico, o de escrivário. Esse sistema facilita o processo de domesticação e o condicionamento destes profissionais, a partir do estímulo de uma leitura ou entendimento da cultura da organização desde o seu processo seletivo, onde a comunicação persuasiva já é apresentada. Com isso, o banco tem maiores chances de desempenhos em conformidade com os objetivos da organização e alta produtividade. A comunicação interna utiliza as regulamentações impostas pela empresa para determinar o papel do profissional e divulgar sua importância na conquista das metas. Busca divulgar as regras e políticas de forma sistematizada para minimizar os riscos de fracasso na formação do “homem Bradesco”. Este profissional segue o lema de que só pode existir recompensa por

meio de muito trabalho, configurando um modo de vivência profissional que invade sua vida pessoal limitando-a pelas determinações da empresa. Desta forma, as influências externas à organização que não condizem com os valores e princípios corporativos, são fatores determinantes para que não ocorra a escolha de um determinado profissional no ato da contratação.

Os resultados desta pesquisa apontam a importância da cultura Bradesco para a comunicação interna praticada, um processo de dependência na busca dos objetivos comunicacionais da organização. Neste sentido, os dados obtidos nas entrevistas podem ser utilizados para a projeção de uma investigação mais profunda, englobando as mudanças que possam ter ocorrido na cultura da organização e seu sistema de trabalho, e os impactos na normatização e políticas de comunicação do Bradesco com seus funcionários. Em especial, no que se refere às alterações no sistema ideológico de trabalho da empresa. Estas alterações poderiam ser identificadas em nova pesquisa por meio da comparação das políticas e normas aplicadas na atualidade com as apresentadas no estudo realizado por Liliana Segnini com o Bradesco sobre o assunto na década de 1980. Para isso, será necessário também investigar a visão do funcionário de forma mais ampla, entrevistando número expressivo de empregados de diferentes áreas e cargos sem identificá-los, para entender os efeitos de sentido em situações variadas podendo assim analisar as relações de trabalho do banco com seus profissionais de forma mais completa.

Com um estudo mais aprofundado e a repercussão do mesmo, esses profissionais podem ser beneficiados em função de utilizar as informações em seu favor, podendo interpretar de forma mais livre o que lhe é comunicado pela instituição, eventualmente minimizando a interferência do domínio causado pelo poder exercido.

As limitações ou fragilidades deste trabalho são as dificuldades encontradas em investigar a visão e o sentimento do funcionário com relação à comunicação interna praticada, sem interferir no seu crescimento profissional, objetivado desde o seu ingresso na instituição por ter sido convencido de que é um grande benefício ser funcionário do Bradesco, em função da oportunidade que o sistema de trabalho propõe.

Longas jornadas de trabalho, baixos salários, normas que vão além do sujeito como profissional entre outros fatores, configuram uma exploração dos funcionários

do Bradesco. Quando esses fatores são refletidos criticamente pelos funcionários, ocorre uma análise mais profunda sobre o sistema, abrindo brechas para que se possa enxergar esse “adestramento”. Neste processo o empregado pode aproveitar o que lhe pode ser útil dos treinamentos e excluir o que não está em conformidade com seus valores e princípios como profissional, tomando certo cuidado, ou seja, não deixando claro seu posicionamento para que não comprometa sua carreira dentro da organização. É possível considerar que é isso que acontece neste processo comunicacional estudado, quando o fato de não haver denúncias nos canais que a empresa dispõe para o fim, não quer dizer que o funcionário compartilhe dos mesmos valores e princípios da organização. Porém, alguns de seus interesses pessoais, em especial o financeiro, fazem com que o empregado não expresse seu real entendimento sobre a empresa, a fim de conquistar maiores salários a partir do crescimento profissional.

## REFERÊNCIAS

AGAMBEN, G. *O que é contemporâneo? e outros ensaios.* Chapecó, SC: Argos, 2009.

ALMEIDA, Ana Luisa Castro. *Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis.* In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.* São Paulo: Saraiva, 2009. 215-242.

A GUIDE to the Project Management Body of Knowledge. [S.I.], [S.N.], 2013.

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

BARBOSA, Marialva. *A História da Comunicação no Brasil.* Petrópolis: Vozes, 2013.

BAUER, Martin W; CASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto imagem e som : um manual prático.* 2ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BONIN, Jiani Adriana. *Nos bastidores da pesquisa: a instância metodológica experienciada nos fazeres e nas processualidades de construção de um projeto.* In: MALDONADO, Alberto E. et al. *Metodologia de pesquisa em Comunicação: olhares, trilhas e processos.* 2ª. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2011. 21-39.

BRUNO, Fernanda. *Máquinas de ver, modos de ser.* Porto Alegre: Sulina, 2013.

CAHEN, Roger. *Comunicação Empresarial.* São Paulo: Best Seller, 1990.

CARVALHO, Helena Catharina Lyro. *O que temos aprendido sobre esse desafio permanente.* In: NASSAR, Paulo. *Comunicação Interna: a força das empresas.* Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

71-78

COSTA, Michelly Alessandra. *O uso de soluções de Media Training pelo Bradesco.* Entrevista concedida por e-mail. Osasco, 11 jun. 2014.

DUARTE, Andre de Macedo; CÉSAR, Maria Rita de Assis. *Estética da existência como política da vida em comum: Foucault e o conceito de comunidades plurais. O que nos faz pensar.* Rio de Janeiro: Revista de Filosofia da Universidade Católica do Rio de Janeiro 31.1: 175-196, 2012.

FASCIONI, Ligia. *Caminho Para a Gestão Integrada da Identidade Corporativa.* Rio de Janeiro: Anais do Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2005.

FIGARO, Roseli. *O homem, a cultura e as relações de comunicação no mundo do trabalho.* In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional.* VOL. 2. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. 91-104

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder.* Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir.* Petrópolis: Vozes, 1997.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa.* 4<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACIOSO, Francisco. *Propaganda Institucional: Nova arma estratégica da empresa.* São Paulo: Atlas, 1995.

GUMBRECHT, H. U. *Produção de presença: o que o sentido não pode produzir.* Rio de Janeiro: Contraponto /Editora PUC-RIO, 2010.

HALL, Stuart. *Da Diáspora: Identidades e Mediações Culturais.* Belo Horizonte: UFMG, 2003.

HUNING, Karla. *A visão do funcionário do Bradesco (representado pelo Sindicato dos Bancários) sobre a comunicação interna.* Entrevista concedida por e-mail. Curitiba, 21 jul. e 22 de dez. 2014.

KORELLO, Yuri; NEVES, Lafaiete. *A superexploração da força de trabalho no mercado bancário brasileiro.* Curitiba: PAIC FAE, 2011. Disponível em: <<http://2.fae.edu/galeria/getImage/1/11130921316052207.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2015.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.* São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento Estratégico na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações Públicas: História, Teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LANDOWSKI, Eric. *Aquém ou além das estratégias, a presença contagiosa*. Documentos de Estudo. Centro de Pesquisas Sociossemióticas. São Paulo: PUC, Edições CPC, 2005b.

LATOUR, Bruno. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do Ator-Rede*. Salvador: EDUFBA, 2012.

MALIZIA, Pierfranco. *A “telinha particular”. O objetivo e funções da Web TV na Comunicação Organizacional: uma resenha de estudos recentes*. São Paulo: Intercom –RBCC v. 35, n.2, 2012.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e Comunicação Interna*. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação Interna: a força das empresas*. Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005. 109-116

MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. VOL. 2. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MARQUIONI, Carlos Eduardo. *Técnico VS. usuário: uma análise do processo comunicacional na Engenharia de Requisitos de Software*. Curitiba, UTP, 2008.

MATTELART, Armand; Michele. *História das teorias da comunicação*. 15<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Loyola, 2012.

MIRANDA, Denise Liberdade Bulhões. *A Comunicação Interna do Bradesco*. Entrevista concedida por e-mail. Osasco, 06 de jan 2014.

NAPOLITANO, Giuliana. *O poder do monolito*. Exame.com. São Paulo, 11 dez. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1079/noticias/o-poder-do-monolito>>. Acesso em 16 de dezembro de 2014.

NASSAR, Paulo. *Comunicação Interna: a força das empresas*. Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

OLIVEIRA, Jair Antonio. *(Re)vendo a linguagem: uma análise crítica da comunicação organizacional*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009. 189-212.

PASSADORI, Reinaldo; ASSAD, Nancy. *Media Training: como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade*. São Paulo: Gente, 2009.

PEIRCE, Charles Sanders. *Semiótica*. Volume 46 Estudos. São Paulo: Perspectiva, 1999.

PEIRCE, Charles Sanders. *Semiótica, Informação e Comunicação*. Tradução de: Teixeira Coelho. São Paulo: Perspectiva, 1996.

SEGNINI, Liliana. *Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1996. 89-112.

VALVERDE, Monclar. *Comunicação e experiência estética*. In: LEAL, Bruno Souza; Mendonça, Carlos Camargo; Guimarães, Cesar. *Entre o sensível e o comunicacional*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. 57-71

VIANA, Francisco. *Bradesco 70 anos*. São Paulo: Aquarela, 2012.

WILLIAMS, Raymond. *Um vocabulário de cultura e sociedade*. São Paulo: Boitempo, 2007.

WILLIAMS, Raymond. *Cultura e sociedade*. São Paulo: Nacional, 1969.

WOLTON, Dominique. *Internet, e depois? Uma teoria crítica das novas mídias*. 3ª. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2012.

## ANEXO – ENTREVISTAS NA ÍNTegra

Perguntas e respostas da entrevista realizada em 06 de janeiro de 2014 por e-mail com Denise Liberdade Bulhões Miranda, gestora do trabalho de Comunicação Interna no Bradesco – departamento Endomarketing.

### **1. Quais são as mídias corporativas utilizadas para comunicação com o público interno?**

. e-mail mkt – uma ferramenta que impacta todo o quadro de colaboradores, visto todos nós temos um endereço eletrônico. Muito utilizado, o e-mail marketing trata de assuntos sempre ligados aos interesses dos colaboradores, excepcionalmente utilizado para comercialização de produtos (nesses casos, o DRH autoriza ou não o envio). Uma importante característica desse tipo de comunicação é a de que o mailing pode ser segmentado, ou seja, podemos encaminhar uma peça específica aos colaboradores de um determinado segmento ou estado, cidade, departamento, empresa ligada, etc.

. Sempre em Dia – um periódico diário, cuja divulgação é feita eletronicamente (IntraNet) e fisicamente para algumas Agências da Rede. Traz notícias relevantes sobre processos, produtos, serviços e demais assuntos do dia a dia da Organização. É uma publicação muito vista e valorizada pelos colaboradores.

. IntraNet – todos os colaboradores (somos mais de 100 mil) têm acesso à IntraNet. A IntraNet é a ferramenta onde estão armazenadas todas as informações corporativas e oficiais da Organização. Nela estão todos os assuntos relacionados às questões operacionais, às Políticas, Normas, Manuais, Missões e Objetivos do Bradesco. Todo o sistema normativo pode ser pesquisado nessa ferramenta, além de vídeos, módulos de treinamento, aplicativos e até estratégias dos segmentos.

. TV Bradesco – não tem periodicidade fixa. As últimas edições ficam disponíveis na IntraNet, num Portal de Vídeos Bradesco. Uma edição da TV Bradesco tem, em média, 20 minutos e faz uma espécie de retrospectiva de assuntos importantes,

novas campanhas e mensagens de nossos executivos a respeito do portfólio de produtos e serviços.

. Blog da Presidência - também é considerado uma ferramenta de endomkt pois nos aproxima do nosso Presidente, com a possibilidade de interação e troca de ideias sobre os assuntos abordados nesse canal. O acesso também é realizado via IntraNet.

**2. Proporcionalmente, como se dá a distribuição aproximada entre o uso de mídias digitais e outras mais ‘convencionais’ para esse tipo comunicação?**

Todas as ferramentas de comunicação interna são relevantes pois o público é bastante diversificado (mais de 100 mil, em todas as regiões do país, nas mais diversas atividades). Exemplo: o Sempre em Dia e a TV Bradesco são mais ‘vistos’ que o e-mail mkt entre funcionários de Agências. Enquanto a IntraNet é mais utilizada por funcionários de Departamentos.

**3. Quais são os profissionais envolvidos na produção desse material para comunicação com o público interno? São todos funcionários?**

Todo material é desenvolvido pela equipe de Endomarketing do Departamento de Marketing. Os gestores participam ativamente durante o processo de *briefing* e, a maioria do pessoal envolvido nessa atividade é composta de funcionários, embora tenhamos jornalistas contratados em algumas áreas do Marketing.

**4. De que forma é desenvolvido o conteúdo informativo?**

O conteúdo, geralmente, é solicitado por Gestores das diversas áreas da Organização, por meio de *briefing* que passa pela análise da equipe de Endomarketing. As ferramentas de comunicação interna são estabelecidas e inicia-se o processo de produção. Validações e testes fazem parte desse fluxo.

**5. Existe participação ativa dos funcionários/colaboradores (de outras áreas que não da Comunicação) na produção destas mídias?**

Os funcionários das áreas demandantes das ações participam ativamente do briefing (informações técnicas, estratégicas, necessidades e objetivos), mas não da produção das peças. No entanto, validam o plano de comunicação.

**6. De que forma(s) ocorre o diálogo com o público interno (como o funcionário/colaborador consegue se comunicar com a empresa)?**

Para sugestões relacionadas a processos, produtos e serviços, há um canal aberto para todos os funcionários na IntraNet Corporativa, chamado Programa de Sugestões. O Blog da Presidência também é um canal interativo. Para assuntos de Recursos Humanos, SA 8000 e afins, há diversos canais de comunicação, sem a necessidade, inclusive, de identificação do funcionário.

**7. Qual a importância das páginas oficiais da instituição na internet para a interatividade com o público interno?**

Como o volume de normativos, políticas, procedimentos é imenso na Organização, é fundamental a centralização das Diretrizes num único e corporativo ambiente. A IntraNet contempla todas as informações oficiais, aplicativos e normas da empresa.

**8. De que forma são desenvolvidos pela instituição os trabalhos para criar ou manter a boa imagem junto a seu público interno?**

A ampla divulgação de resultados, pesquisas de valor da marca, prêmios e ações nas esferas sociais, ambientais e econômicas garantem que a imagem da Organização permaneça num patamar de qualidade perceptível aos seus funcionários.

**9. Criar identidade com seus funcionários/colaboradores é um objetivo da comunicação interna desenvolvida pela instituição? Por que?**

Para o Bradesco, se o seu funcionário se identificar e partilhar dos mesmos valores em relação ao trabalho, ética, melhoria contínua, aprendizagem como alavanca para seu desenvolvimento dentro da empresa, temos aí a maior vantagem competitiva, ou seja, produtos e serviços numa instituição bancária, assim como tecnologia, são tratados como *commodities*, cedo ou tarde, a concorrência pode obter, mas o capital humano, funcionários motivados e clientes de sua fundamental importância para a manutenção dos processos e, consequentemente dos clientes, fazem a verdadeira diferença para os resultados.

**10. Como é feita a comunicação dos direcionamentos/ informações corporativas (como o público interno geral é orientado)?**

A comunicação é feita por meio de informativos e comunicados. Missão, visão e objetivos estão amplamente e insistente mente divulgados na Política da Qualidade e outras Políticas específicas. Em muitos casos, os assuntos são reforçados por meio de Treinamento. Tudo disponível na IntraNet Corporativa.

**11. Qual é a importância da cultura corporativa na comunicação com o público interno?**

Em 2013 o Bradesco completou 70 anos e uma de suas principais características é a chamada e vivenciada cultura Bradesco. A força dessa cultura é, sem dúvida, justificada também por ser uma Organização de carreira fechada, ou seja, o funcionário vai galgando diversos níveis, atividades, Departamentos, ganhando quase de maneira tácita, paulatinamente os contornos da cultura da Instituição. Sua Diretoria e Conselheiros subiram os mesmos degraus, de maneira que formou e forma essa ‘amálgama’ que é a nossa cultura Bradesco.

**12. Especialmente a partir da expansão das formas de comunicação recentes: considera-se de modo sistematizado a técnica Media Training como recurso para comunicação interna?**

Sim, mas esse tópico é conduzido pela equipe da UniBrad, responsável pelo Treinamento.

### **13. É possível citar exemplo de uma campanha de comunicação interna?**

Houve uma campanha na Organização muito importante, com total abrangência e alto índice de participação dos funcionários. Era uma gincana cultural do banco, capitaneada por nosso presidente. A campanha teve como gancho o slogan do Bradesco na época e foi faceada da seguinte forma:

- . teaser (por meio dos canais de endomkt já descritos no material que lhe encaminhei)
- . lançamento (divulgações de cursos disponíveis na plataforma interna (e remota) de treinamento do banco)
- . quiz semanal (o presidente ‘ligava’ em todos os telefones fixos ou celulares cadastrados pelos funcionários participantes e, por meio de mensagem de voz, fazia a pergunta da semana. a pergunta era de múltipla escolha e a resposta era registrada por meio de números digitados)
- . os finalistas realizaram a última fase do quiz na Matriz do Bradesco e receberam diversos brindes, além de cursos específicos e evento especial com a Diretoria Executiva do Bradesco.

Perguntas e respostas da entrevista realizada em 11 de junho de 2014 por e-mail com Michelly Alessandra Costa, Gestora do trabalho com a utilização da técnica *Media Training* como recurso para treinamentos de comunicação na Escola de Educação Corporativa Bradesco.

#### **1. De que forma a técnica *Media Training* é utilizada? Em quais situações e com quais profissionais?**

Soluções de media training compõem as ações de desenvolvimento do Bradesco, considerando-se a representatividade de nossos profissionais em seus mercados de especialidade. Cursos que orientem sobre comunicação em geral, imagem

profissional, entrevistas e técnicas de apresentação integram essas soluções. Buscamos ter nossos funcionários sempre preparados para exposição e comunicação com os *stakeholders*. Geralmente as técnicas são aplicadas aos representantes das unidades de negócios como especialistas, superintendentes e diretores para que possam ser replicadas em cada um dos setores. Estes profissionais tem papel importante na gestão da carreira de seus subordinados. Há também como apoio para o treinamento um site da Unibrad para funcionários e lá eles têm acesso às trilhas de desenvolvimento por área ou competência.

## **2. Qual é o objetivo deste trabalho?**

O Bradesco tem como valor o desenvolvimento e a crença no capital humano. As ações de capacitação apoiam todos os processos de comunicação interna.

## **3. O conteúdo informativo trabalhado pela comunicação interna é utilizado nestes treinamentos?**

Em todas as soluções de treinamento de comunicação utilizamos os conhecimentos dos funcionários sobre a Organização. Contamos com participação de Gestores de negócios e Especialistas internos ou entidades externas certificadas ou certificadoras de bancos para obter o máximo de informação necessária para que sejam replicadas aos funcionários. Estas informações podem servir de preparação para os cursos, como apoios de pós-treinamento ou até mesmo serem utilizadas nos programas, mas não são classificadas como soluções de treinamento. Porém, nos cursos, com a necessidade destes conhecimentos, o funcionário percebe e reconhece o papel informativo que essas mídias possuem e de que forma estas informações são importantes para o processo de comunicação.

**4. Em relação às informações sobre a empresa, o objetivo é alinhar o discurso institucional? Se sim, a gestão das informações corporativas ao público interno está integrada aos objetivos globais da organização?**

Sim, as informações sobre a empresa que foram validadas são divulgadas igualmente a todos os funcionários.

**5. As ações de desenvolvimento fazem parte do planejamento estratégico (plano de comunicação do Bradesco)?**

O Bradesco tem como valor o desenvolvimento e a crença no capital humano. As ações de capacitação apoiam todos os processos.

Perguntas e respostas de entrevistas realizadas em 21 de julho e 22 de dezembro de 2014 por e-mail com Karla Huning, Diretora de assuntos jurídicos no Sindicato dos Bancários - Funcionária do Bradesco.

**Quando um bancário procura o Sindicato para resolver conflitos ou intermediar negociações com a instituição em que trabalha, qual é a percepção do Sindicato em relação a:**

**1. Como a *hierarquia* (representada pela carreira e crescimento profissional) e a *vigilância* (por meio das normas como base e dos recursos tecnológicos como instrumento) influenciam no discurso e no comportamento destes profissionais?**

Os bancários do Bradesco procuram o Sindicato com bastante frequência, porém sempre muito temerosos pedindo anonimato total com receio de prejudicar carreira e relacionamento, pois são desde a admissão advertidos sobre a hierarquia de carreira fechada.

**2. Estes tipos de relações ou práticas de poder exercidas no ambiente profissional são evidentes no discurso dos funcionários? Estas relações**

**de poder influenciam no desenvolvimento da carreira destes profissionais?**

São totalmente evidentes, os gestores são vistos como donos da razão, o Banco é evidenciado como ótimo empregador e que todos terão perspectivas de carreira desde que cumpram todas as atividades impostas e jamais questionem o superior hierárquico.

**3. Quando o Sindicato contata o Bradesco (após ser procurado por um funcionário), a comunicação como o banco permite identificar traços do discurso institucional no discurso do profissional que fala pelo banco?**

Sim. O discurso é reproduzido. Os funcionários acreditam que são reconhecidos pelo Banco porque os contratam ainda bem jovens e os formam em carreira fechada. As propagandas na mídia são orgulho aos funcionários pouco questionadores.

**4. As políticas de comunicação interna do Bradesco são bem vistas pelos funcionários? Por que?**

Para a comunicação interna o Banco possui um portal de acesso restrito, porém muito formal.

**5. De que forma os funcionários do Bradesco enxergam o trabalho de *endomarketing* (*discursos e ações persuasivos para o público interno*) promovidos pela comunicação interna?**

A maioria enxerga o endomarketing de forma muito positiva, até porque o funcionário foi condicionado a ter esta visão desde a admissão no Banco. O que não quer dizer que retrate a realidade.

**6. É possível citar ações comunicativas do Bradesco que proporcionaram efeitos positivos ou negativos aos funcionários e quais foram as consequências?**

O banco possui a Fundação Bradesco. Aparentemente uma ação social para formação educacional das comunidades onde possuem as sedes (escolas), porém algumas vagas são direcionadas para filhos de funcionários "iluminados", (exemplificando: ao receberem informações sobre o trabalho da Fundação, os funcionários apoiam e acreditam no investimento social do Banco).

**7. Qual é a imagem (percepção) que os funcionários que procuram o Sindicato têm sobre a organização Bradesco?**

A imagem da Instituição é muito boa para os funcionários. Os gestores e o formato de gestão e cobrança é o que causa insatisfação geral e adoecimentos.

**8. A cultura corporativa (valores e princípios) do Bradesco é reforçada por meio dos canais de comunicação com seu público interno. O Sindicato considera que esta cultura representa a maioria dos membros da organização? Por que?**

O Banco investe muito em divulgar cultura como Banco social com alta tecnologia e com funcionários preparados e satisfeitos com a Instituição.

**9. Os canais de comunicação para diálogo entre os funcionários e o Bradesco para possíveis denúncias e sugestões tem efetividade?**

O canal de registro de ocorrências não é utilizado por receio de retaliações.

**10. Os valores e princípios comunicados pelo Bradesco correspondem aos da maioria dos funcionários da instituição (a cultura de hierarquia fechada agrada os profissionais)?**

Sim. Percebe-se que é bem aceita porque os contratados jovens são em grande maioria indicados por algum já funcionário do Banco, ingressando com esta ideia de carreira fechada.

**11. O discurso persuasivo da organização é capaz de afetar, fazer com que a relação do funcionário do Bradesco com o banco seja intensa e positiva?**

Sim, o funcionário é levado a acreditar que alçará cargos de chefia e isto é positivo inicialmente para os funcionários.

**12. Com relação à Fundação Bradesco, é possível considerar que as escolas se encontram em regiões carentes (mas que possuem agências do banco) com intuito de formar profissionais para suprir as demandas locais? A inserção na cultura do banco destes alunos-profissionais acontece com maior facilidade em função da sua condição social e financeira (em que o Bradesco é uma boa ou até a única oportunidade de melhorar de vida)?**

Sim, é possível considerar que as escolas encontram-se em regiões carentes, mas, não posso precisar se os alunos são formados para suprir demandas locais . Acredito que os alunos veem esta oportunidade como forma de melhorar a vida.

**13. Existe vigilância (controle) por parte do Bradesco com relação às atividades normativas e profissionais/treinamentos executadas na intranet, a partir do acesso do funcionário?**

Sim, todos os acessos são monitorados.

**14. O conteúdo informacional da intranet é atrativo ou é acessado somente pela obrigatoriedade de realizar periodicamente atividades relacionadas às normas do Bradesco?**

Como trata de informações da Instituição, os cursos são obrigatórios. Percebo que o acesso tem caráter de obrigação e nunca de lazer.

**15. Você acredita que as mídias corporativas (TV Bradesco, Sempre em dia e Blog da Presidência), acessadas via intranet, buscam domesticar os funcionários para com as normas e cultura da empresa?**

Sim, é uma forma de domesticar os funcionários para as normas e culturas implementadas.

**16. Você acredita que os treinamentos realizados pelo Bradesco (Universidade/Escola Corporativa) com seus funcionários buscam gerir as informações corporativas, domesticando comportamentos e discursos?**

Os treinamentos são cursos on-line obrigatórios, com conteúdo de aplicabilidade de produtos e serviços, sempre lembrando da hierarquia, cultura e subordinação.

**17. O discurso da comunicação interna e os treinamentos do Bradesco direcionam a interpretação das informações corporativas comunicadas aos funcionários?**

Sim, sempre direcionam a elevar a empresa pela cultura diferenciada.

**18. O benefício de plano de carreira, com crescimento profissional proporcionado por cargos de maior nível hierárquico e aumento do ganho financeiro é efetivo para a aceitação do sistema de trabalho?**

O Bradesco é o banco que paga os menores salários considerando a média paga dos grandes bancos. Quando ocorre o desligamento o funcionário fica muito frustrado porque investiu num sonho de carreira.