



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
INSTITUTO DE CULTURA E ARTE
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

CARMELITA RIBEIRO VIEIRA

**A COMUNICAÇÃO COMO UM DOS ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA O
ALCANCE DOS OBJETIVOS DO MARKETING INTERNO:
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE *CALL CENTER***

FORTALEZA

2011

CARMELITA RIBEIRO VIEIRA

**A COMUNICAÇÃO COMO UM DOS ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA O
ALCANCE DOS OBJETIVOS DO MARKETING INTERNO:
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE *CALL CENTER***

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Ceará como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Saboia

FORTALEZA

2011

CARMELITA RIBEIRO VIEIRA

**A COMUNICAÇÃO COMO UM DOS ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA O
ALCANCE DOS OBJETIVOS DO MARKETING INTERNO:
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE *CALL CENTER***

Esta monografia foi submetida ao Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Monografia apresentada à Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fernando Antonio Saboia Leitão (Orientador)
Universidade Federal do Ceará - ICA

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami (Membro)
Universidade Federal do Ceará - FEAAC

Prof. José Bruno Araújo Lima (Membro)
Universidade Federal do Ceará - ICA

FORTALEZA

2011

*Aos meus pais, tia Ângela, meus irmãos e minha filha.
Não há nada que me deixe mais feliz do que fazê-los felizes.*

AGRADECIMENTOS

Diversas vezes, nesta desafiadora, árdua e fascinante jornada de estudante, profissional e mãe (não nesta mesma ordem) achei que não conseguiria. Portanto, agradeço a todos que sempre estiveram dispostos a fazer-me acreditar que seria possível, em especial:

A Deus, por fazer-se presente através de todos aqueles que sempre estão aqui para ajudar-me a levantar.

Aos meus pais e à tia Ângela: sem vocês eu não conseguiria.

À Allanis, tudo é por você e para você.

Ao Maninho, minha paz e minha inquietação.

Aos professores Fernando e Hélio, obrigada por não desistirem de mim e por sempre acreditarem que eu era capaz.

Às amigas e parceiras de sempre: Dani, Nayarinha, Lucíola, Gerlane, Very, Aliane, Tâmara, Katrinne, Luciana, Fabrina e Adriana. Somos poderosas, somos heroínas.

Aos meus sócios, com quem divido o trabalho e os sonhos: Thiago, Felipe e Robertinha. Vocês fazem qualquer projeto torna-se factível.

Aos brilhantes parceiros de equipe dos trabalhos da faculdade: Zé, Vasconcelos e Ribeiro. Ao lado de vocês tudo era mais rico e mais divertido.

Aos sempre dispostos a ajudar: W Gabriel e Abel.

À companheira nas lamentações sobre espaçamento, fonte, ABN etc.: Letícia.

Ao meu gestor: Caio. Obrigada por ter me apoiado.

Por fim, não posso deixar de agradecer também a todos que acharam que eu não conseguiria. Será sempre maravilhoso provar que estão errados. Em especial, agradeço ao único inimigo que se mostrou suficientemente poderoso, o único capaz de fazer-me perecer: eu. Obrigada por não desistir, continue acreditando.

“Quem não se comunica, se trumbica.”

Chacrinha

RESUMO

Este trabalho realizou um estudo sobre a comunicação e a sua função como ferramenta do Marketing Interno, elemento essencial para o alcance dos objetivos empresariais devido à valorização do produto pela experiência e à consequente valorização do funcionário, fenômenos da Era da Informação. O objetivo foi identificar como a Comunicação Interna deve ser trabalhada para que os objetivos do Marketing Interno sejam atingidos e verificar se o modelo ideal encontrado é utilizado por empresas que prestam serviço de atendimento – os *call centers*. Para tanto, foi realizada a análise da literatura existente, seguida de uma pesquisa de campo. A literatura mostrou que a comunicação possui importante papel neste contexto já que é responsável por conseguir a adesão dos funcionários ao trabalhar, de forma estratégica, a informação, seu principal produto. Para conseguir atingir este propósito, a comunicação que visa conquistar a adesão dos funcionários deve ser administrada com a mesma responsabilidade que a comunicação utilizada para fidelizar o cliente externo. Além disso, a informação deve ser gerenciada sob três importantes pilares: conteúdo, forma e canais. A partir destes aspectos e após coleta de dados realizada (análise de documentos públicos da empresa, entrevista com um profissional de comunicação e aplicação de questionário com mais de duzentos funcionários) identificou-se, após análise estatística das informações, que o modelo ideal de comunicação, supostamente encontrado, não foi totalmente identificado na prática.

PALAVRAS-CHAVES: Comunicação. Marketing. Era da Informação. Marketing Interno. Comunicação Interna. *Call Center*. Gerenciamento da Informação.

LISTA DE GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

GRÁFICO 1 – Evolução número de funcionários da empresa CONTAX (2005 A 2009)	58
GRÁFICO 2 – Amostra por sexo	66
GRÁFICO 3 – Amostra por tempo de trabalho na empresa	66
GRÁFICO 4 – Amostra por idade	67
GRÁFICO 5 – Dados da primeira variável.....	70
GRÁFICO 6 – Dados da terceira variável	70
GRÁFICO 7 – Dados da oitava variável.....	71
GRÁFICO 8 – Dados da sétima variável.....	71
GRÁFICO 9 – Dados da primeira variável, visão base versus lideranças.....	72
GRÁFICO 10 – Dados da terceira variável, visão base versus lideranças	72
GRÁFICO 11 – Dados da sétima variável, visão base versus lideranças	72
GRÁFICO 12 – Dados da oitava variável, visão base versus lideranças.....	73
GRÁFICO 13 – Dados da primeira variável, visão consultores versus tempo de trabalho na empresa.....	73
GRÁFICO 14 – Dados da terceira variável, visão consultores x tempo de trabalho na empresa	74
GRÁFICO 15 – Dados da oitava variável, visão consultores x tempo de trabalho na empresa... ..	74
GRÁFICO 16 – Dados da quarta variável	75
GRÁFICO 17 – Dados da quinta variável	75
GRÁFICO 18 – Dados da décima variável.....	76
GRÁFICO 19 – Dados da quarta variável, visão base versus lideranças	76
GRÁFICO 20 – Dados da quinta variável, visão base versus lideranças	77
GRÁFICO 21 – Dados da décima variável, visão base versus lideranças.....	77
GRÁFICO 22 – Dados da décima primeira variável.....	78
GRÁFICO 23 – Dados da décima primeira variável, visão base versus lideranças	78
GRÁFICO 24 – Dados da segunda variável	79
GRÁFICO 25 – Dados da sexta variável	80
GRÁFICO 26 – Dados da nona variável.....	80
GRÁFICO 27 – Dados da décima segunda variável.....	81

GRÁFICO 28 – Dados da segunda variável, visão base versus lideranças	81
GRÁFICO 29 – Dados da sexta variável, visão base versus lideranças	82
GRÁFICO 30 – Dados da nona variável, visão base versus lideranças.....	82
GRÁFICO 31 – Dados da décima segunda variável, visão base versus lideranças.....	82
GRÁFICO 32 – Resultado por questão – visão todos os cargos.....	83
GRÁFICO 33 – Resultado por questão – visão base	83
GRÁFICO 34 – Resultado por questão – visão lideranças	84
QUADRO 1 – Comparativo entre os fluxos de comunicação.....	37
QUADRO 2 – Variáveis versus conceitos trabalhados	68
QUADRO 3 – Variação e significado das escalas por questão	68
QUADRO 4 – Escala de valor, modelo de Comunicação Interna	69
TABELA 1 – Total de funcionários por categoria	64
TABELA 2 – Total da amostra proporcional de funcionários, por categoria.....	65
TABELA 3 – Total de questionários aplicados por cargo	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 SOBRE MARKETING INTERNO	14
2.1 Da Era Industrial à Era da Informação	14
2.2 Do Marketing ao Marketing Interno	18
2.3 Conceitos do Marketing Interno	23
2.3.1 Marketing Interno ou Endomarketing	23
2.3.2 O que é Marketing Interno	24
2.3.3 Objetivos do Marketing Interno	27
2.3.4 Instrumentos do Marketing Interno	28
2.3.5 Mix do Marketing Interno	30
3 SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA	34
3.1 Sobre comunicação	34
3.2 O processo de comunicação nas organizações	36
3.3 Da Comunicação Empresarial à Comunicação Interna	40
3.4 Objetivos da Comunicação Interna	41
3.5 Caracterizações do sistema de Comunicação Interna ideal	43
3.5.1 Gestão da forma	48
3.5.2 Gestão do conteúdo	50
3.5.3 Gestão dos canais de comunicação	53
4 CENÁRIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM EMPRESAS DE CALL CENTER	56
4.1 Sobre call center	56
4.2 A empresa estudada – universo da pesquisa	59
4.3 Entrevista	61
4.4 Questionário	64
4.5 A amostra estudada	64
4.6 Análise descritiva	67
4.6.1 Aspectos sobre o gerenciamento da informação	69
4.6.1.1 Variáveis relacionadas ao conteúdo da informação	69
4.6.1.2 Variáveis relacionadas à forma como a informação é trabalhada	74
4.6.1.3 Variável relacionada aos canais de comunicação	77

<i>4.6.2 Aspectos sobre o gerenciamento da atitude</i>	78
<i>4.6.3 Visão Geral</i>	83
5 CONCLUSÃO	85
5.1 Recomendações e sugestões para pesquisas futuras	87
REFERÊNCIAS	89
ANEXO A - ENTREVISTA	93
ANEXO B - QUESTIONÁRIO	96

1 INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia, particularmente as tecnologias de comunicação, está sendo responsável por enormes transformações em diferentes aspectos da sociedade. Como consequência, as empresas tiveram que adequar-se a uma nova realidade: gerir toda a cadeia de relacionamento com o cliente tornou-se necessidade básica.

Neste contexto, os funcionários passam a ser enxergados como peças fundamentais para o alcance dos objetivos empresariais por estarem na linha de frente, por representarem a empresa na maior parte dos momentos em que há interação com o cliente.

Este cenário tem gerado um grande desafio para as empresas: como fazer com que os funcionários tenham as atitudes desejadas durante o contato com o cliente e atuem conforme os objetivos e valores da empresa? Como garantir que o cliente seja tratado com a importância devida por todos os funcionários?

Em empresas que possuem um número considerável de funcionários e cuja atividade base é o atendimento ao cliente, como as empresas de *call center*, este problema agrava-se já que é necessário garantir a aderência dos funcionários aos processos desenhados pela empresa em todos os contatos. Como muitas vezes o *call center* é o principal canal de acesso entre a empresa que contrata este tipo de serviço e seu cliente, a imagem que este terá daquela será formado a partir do modo como o relacionamento entre o funcionário do *call center* e o cliente for concebido.

Na chamada Era da Informação, a comunicação, ressurge sob a ótica do Marketing Interno, como estratégia essencial para ajudar as organizações a superar o desafio de fazer com que os funcionários atuem conforme o esperado já que a comunicação é “responsável pela construção da consciência coletiva da organização que, por sua vez, é responsável pelas ações de seus integrantes.” (ANGELONI, 2010, p.74).

Sobre a necessidade de coordenar as atividades de comunicação em grandes empresas, tais como os *call centers*, Chimem afirma:

Grandes empresas, com sua complexidade negocial, com seu maior número de empregados e maior volume de transações, necessitam mais da comunicação organizacional. Do ponto de vista interno, a comunicação é necessária para ajustar o discurso, criar uma linguagem solidária, sistêmica, harmônica e integrada, para aproximar os objetivos da empresa e os objetivos de seus participantes. (CHIMEM, 2010, p.32).

Segundo Brum (2010), a Comunicação Interna possibilita o alcance dos objetivos da organização ao gerenciar a entrada e saída da informação, seu produto base. Conforme Simon (1979), a possibilidade do indivíduo de tomar as decisões corretas nas organizações depende diretamente do recebimento das informações corretas sobre como realizar seu trabalho. Outros autores concordam:

Obviamente, a qualidade das decisões irá depender tanto da qualidade da informação quanto da capacitada dos tomadores de decisão de interpretá-la e usá-la na escolha das melhores alternativas, mas o acesso às informações certas aumenta a probabilidade de sucesso da decisão, ao assegurar visibilidade para os fatores que afetam a seleção das opções mais apropriadas. (BEAL, 2008, p.21).

Ao gerir a informação, a Comunicação Interna também é responsável por fazer com que o funcionário, que deve ser considerado também cliente, “compre” o que Inkotte (2000) chama de produto-empresa, ou companhia, que é formado pelo conjunto de características tangíveis e intangíveis de uma empresa. Aderir a este produto significa ser aderente ao que a empresa espera, significa que o funcionário que sabe o que deve fazer ao atender o cliente, realmente aja conforme o esperado.

Diante disto e da importância de temas como Marketing Interno e comunicação na chamada Era da Informação, bem como o estudo do fenômeno atual da indústria de *call center*, vem à tona a pergunta que esta pesquisa deseja responder: Como a informação deve ser trabalhada através da Comunicação Interna de modo a contribuir com a concretização das políticas de Marketing Interno, fazendo com que os funcionários sejam aderentes ao produto-empresa?

Sendo assim, este trabalho propõe-se a identificar de que maneira os processos de comunicação devem ser administrados para que os objetivos do Marketing Interno sejam conquistados. Ou seja, a partir desta pesquisa, deseja-se delinear como a comunicação deve ser processada para que as empresas consigam atingir seus objetivos a partir da adesão de seus funcionários ao que é esperado pela empresa. Mais especificamente almeja-se: comparar o cenário ideal de comunicação encontrado a partir da pesquisa bibliográfica, com o cenário atual de comunicação estudado em empresas de *call center*.

Logo, será realizada uma pesquisa do tipo exploratória pois, conforme Kinnear e Taylor (*apud* TAVARES, 2005), este tipo tem como principais características centrar-se em idéias e intuições dos estudos formulados. Além disso, este tipo de estudo também é adequado para os primeiros estágios de investigação. Já o método utilizado será o de estudo de caso por ser o mais adequado quando se pretende responder perguntas do tipo “como”, a pesquisa

focaliza acontecimentos da contemporaneidade e o pesquisador não possui controle sobre os fenômenos do evento (YIN, 2001).

O estudo foi organizado da seguinte forma: a primeira etapa apresenta o levantamento bibliográfico sobre o contexto no qual a comunicação faz parte, o Marketing Interno. Já no segundo momento desenvolveu-se o estudo de caso a partir do levantamento teórico que possibilitou a definição das características de um sistema ideal de comunicação interna, bem como a comparação deste com o modelo de comunicação que gera influências sobre os funcionários de *call center* que fizeram parte da amostra em estudo.

A distribuição dos capítulos foi realizada conforme abaixo:

- primeiro capítulo – o problema do estudo é apresentado;
- segundo capítulo – o Marketing Interno é conceituado e inserido dentro de seu contexto maior, o Marketing. Antes de tecer considerações sobre os fundamentos do Marketing (conceitos, objetivos, atividades e seu *mix*) apresenta-se neste capítulo o contexto que possibilitou o ressurgimento do Marketing Interno, bem como da Comunicação Interna, como ferramenta essencial para o alcance dos objetivos empresariais a partir da valorização do funcionário;
- terceiro capítulo – aqui o cenário ideal de comunicação interna é caracterizado após discorrer-se sobre a comunicação humana, comunicação nas organizações e os fundamentos da Comunicação Interna;
- quarto capítulo – a pesquisa de campo será apresentada a partir da caracterização do fenômeno da indústria de *call center*; informações sobre o universo, a população e a amostra que irão compor a pesquisa; descrição e justificativa das técnicas de coleta de dados aplicados; e, por fim, análise descritiva realizada a partir de tais dados, embasada pelo conhecimento adquirido; e
- quinto capítulo – confirma-se neste capítulo que há um conflito entre a teoria e o sistema que exerce influência sobre os funcionários que fazem parte da amostra estudada. Além disso, as limitações e sugestões para pesquisas futuras serão apresentadas.

2 SOBRE MARKETING INTERNO

Neste capítulo pretende-se tecer informações, conceitos e fundamentos sobre o Marketing Interno e o contexto do qual ele faz parte. Objetiva-se tecer informações sobre a importância do mesmo para o sucesso das organizações e estabelecer qual é a relação que existe entre Marketing Interno e comunicação.

2.1 Da Era Industrial à Era da Informação

Antes de tecer algumas considerações sobre o foco e o tema central deste trabalho, é preciso que se contextualize a evolução das teorias com enfoque em Administração, ao longo do tempo, para pensar o Marketing Interno como parte integrante e integrada dessa evolução. Não apenas pensá-lo isoladamente, pois, o mesmo, é tema integrante da ciência da Administração, e, mais especificamente, do setor de estudos do Marketing nas organizações. Portanto, entender a evolução dessas teorias é essencial para que se possa, adequadamente, conceituar, neste trabalho, de forma consistente, o que seja Marketing Interno.

Nesse sentido, partimos da percepção de que a concepção moderna das empresas e o conceito de trabalho que conhecemos hoje surgem a partir da Revolução Industrial. Com o fim das estruturas da Idade Média, o surgimento da produção industrial e o avanço tecnológico, a sociedade e a economia, de maneira geral, passam por uma série de importantes transformações. Como consequência, transformam-se, conceitual e funcionalmente, as organizações propiciando o surgimento de novos modelos organizacionais (CHIAVENATO; 2003, 2005).

No início do século XX, estudiosos como Fayol, Ford e Taylor criam os princípios da chamada Administração Científica, cujo foco principal é a própria empresa, todos eles centrados na padronização de processos e na otimização da produção. Neste contexto, onde a prioridade era melhorar cada vez mais o processo de produção, o homem era visto apenas como um elemento integrante do processo produtivo. Segundo Maximiano:

Nas proposições de Taylor, Fayol, Ford e Weber, a preocupação clássica é o desempenho dos recursos e processos, de uma tarefa ou de toda a empresa. As

peças não são negligenciadas. No entanto, são consideradas primariamente recursos da produção. No início do século XX, essas proposições dos integrantes da escola clássica eram um reflexo da orientação que vinha da Revolução industrial. A prioridade era a eficiência da produção, naquele momento de expansão industrial, quando o importante era aproveitar as oportunidades do mercado. (MAXIMINIANO, 2000, p. 65).

Bastava ao operário executar, sem discussão, o que foi determinado. Segundo Angeloni (2010), os teóricos desta corrente entendiam o funcionário como um ser passivo dentro do processo produtivo, cabendo à comunicação o papel de focar aspectos formais e operacionais, evitando a utilização da Comunicação Interna para outros fins indesejados.

Com ênfase ainda na empresa, já que o foco continua sendo reduzir os custos e aumentar a produção, surge, em contraposição à Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas trazendo uma nova visão da organização a partir dos conceitos de grupos informais. Ao contrário do que foi feito anteriormente, os teóricos desta corrente entenderam que seria necessário pensar a organização e suas relações sociais. Tal contradição acabou por deixar totalmente de lado a concepção da organização formal o que tornou esta teoria tão incompleta quanto a teoria que procurava criticar. Segundo Motta (1994, p. 25): “A estrutura formal da empresa jamais mereceu atenção por parte da Escola de Relações Humanas. Toda a sua análise teve por objetivo a organização informal.”

A partir da Segunda Guerra Mundial, as transações comerciais passam do âmbito regional para o internacional. Como consequência, as relações comerciais passam a ser cada vez mais imprevisíveis e intensas. Nesse ambiente, não bastava mais olhar somente para dentro da empresa. Seria necessário, portanto, enxergar as mudanças que estariam ocorrendo fora, no entorno em que ela está inserida. A Teoria Clássica e sua estrutura rígida e centralizadora não conseguem mais responder às necessidades das empresas. Novas abordagens passam a orientar as organizações: Teoria Neoclássica, Teoria Comportamental, Teoria Estruturalista, Teoria dos Sistemas e a Teoria da Contingência, cujas orientações estão permeadas pela visão das partes, visão do todo e pelo relativismo (CHIAVENATO, 2005).

Neste novo contexto, os conceitos antigos não são totalmente negados ou ignorados, o que ocorre é uma ampliação dos conceitos já conhecidos para adequá-los a esta nova realidade: a Teoria Neoclássica surge a partir da adaptação dos conceitos da Teoria Clássica à realidade das atuais organizações; a Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista surge a partir da Teoria das Relações Humanas e lança uma nova visão sobre o comportamento do indivíduo na organização; e a Teoria Estruturalista une os conceitos de organização formal e de organização informal criados anteriormente.

A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a Teoria Neoclássica representa a Teoria Clássica colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas. (CHIAVENATO, 2003, p. 148).

A oposição à Escola Clássica sustentada pela de Relações Humanas evolui para um segundo estágio, a que podemos chamar behaviorismo que, embora compartilhasse da maioria das idéias de Relações Humanas, não aceitava sua concepção ingênua de que a satisfação do trabalhador gerava por si só a eficiência. (WAHRLICH *apud* MOTTA, 1994, p.36).

Os estruturalistas vêem a organização como um sistema deliberadamente constituído e em constante relação de intercâmbio com seu ambiente. De acordo com essa concepção, a relação entre as partes da organização são de grande importância, o que os leva a dar um destaque todo especial às relações entre organização formal e organização informal (...). (MOTTA, 1994, p. 66).

Embora tais teorias tenham ampliado os conceitos já estudados, todas elas parecem cometer um equívoco recorrente, qual seja, o de enxergar apenas a organização em suas relações internas, sejam elas funcionais ou humanas. Muito embora a relação existente entre ambiente externo e interno já tenham sido cogitada em teorias anteriores (Teoria Estruturalista e Teoria das Relações Humanas) é apenas a partir da Teoria dos Sistemas que tais estudos efetivamente têm início, sendo trabalhados com maior consistência pela Teoria da Contingência.

É com a Teoria de Sistemas que surge a preocupação com a construção de modelos abertos que interagem dinamicamente com o ambiente e cujos subsistemas denotam uma complexa interação interna e externa. Os subsistemas que formam uma organização são interconectados e inter-relacionados, enquanto o supra-sistema ambiental interage com os subsistemas e com a organização como um todo. Os sistemas vivos - sejam indivíduos ou organizações - são analisados como 'sistemas abertos', isto é, com incessante intercâmbio de matéria - energia - informação em relação a um ambiente circundante. A ênfase é colocada nas características organizacionais e nos seus ajustamentos contínuos às demandas ambientais. Assim, a Teoria de Sistemas desenvolveu uma ampla visão do funcionamento organizacional, mas demasiado abstrata para resolver problemas específicos da organização e de sua administração. (CHIAVENATO, 2003, p. 500).

A relação existente entre o homem e as organizações também tem acompanhado a evolução de tais teorias. Segundo Motta (1994) da Teoria Clássica à Teoria da Contingência: o homem passou de “*homo economicus*”, que apenas executa sem questionar a tarefa que deve ser realizada, de forma única, e cujo comportamento é incentivado apenas financeiramente (quanto maior o salário maior a motivação), a “homem funcional” que deve ser estimulado a partir de uma liderança democrática que dá orientações básicas, mas deixa o funcionário livre para trabalhar de acordo com seu próprio ritmo de trabalho. Já na Teoria da Contingência,

surge, conforme Chiavenato (2003), o conceito de “homem complexo” que procura condensar os demais conceitos sobre a natureza humana e sua relação com o trabalho. Segundo esse mesmo autor, este homem tem uma série de valores e necessidades e tanto recebe quanto reage, a partir de estímulos internos e externos. Além disso, o indivíduo é dirigido por seus objetivos e está em contínuo desenvolvimento.

A partir de 1990, com o desenvolvimento tecnológico, principalmente a evolução das novas tecnologias de comunicação e informação, a chamada “Era Industrial Neoclássica”¹ sucumbe. O mundo reorganiza-se, surge a “Era da Informação”. Tudo o que havia sido estudado até então, inclusive a Teoria da Contingência e seu “homem complexo”, não é mais suficiente para orientar as organizações e ajudá-las a enfrentar os desafios neste novo cenário. A Administração, portanto, vive, mais uma vez, um momento de revisão de conceitos e formas (CHIAVENATO, 2003).

Com o advento da televisão, do telefone celular, do computador e, principalmente, da internet o acesso à comunicação passou a ter um crescimento vertiginoso. Barreiras de comunicação foram quebradas, o que diminuiu ou eliminou a distância entre as pessoas. Este marco, contribuiu para que uma série de mudanças nos hábitos dos consumidores acontecesse, surgindo um novo perfil de consumidor: indivíduos buscam atendimento personalizado, rápido e solucionador; são bem informados e pesquisam antes de comprar; são mais proativos, pois demandam mais atenção e cobram mais das empresas; fazem compras à distância; são globalizados, menos nacionalistas e mais localistas (COBRA; BREZZO, 2010).

Para Angeloni (2010), Chiavenato (2003, 2005), Cobra e Brezzo (2010) e Brum (2003) todas essas transformações contribuíram para que a capacidade de promover a gestão do conhecimento a partir do capital intelectual² se tornasse o principal diferencial das organizações.

Na Era da Informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. Trocando em miúdos, isso significa que o recurso mais importante na atualidade não é mais o dinheiro, mas o conhecimento. O capital financeiro guarda sua importância relativa, mas ele depende totalmente do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente. O

¹A partir das mudanças ocorridas na economia e na sociedade, principalmente devido a evolução tecnológica, as organizações precisaram modificar o seu jeito de administrar. Segundo Chiavenato (2005), a partir do século XX, as organizações passaram por três eras distintas: a Era Industrial Clássica que surgiu logo após o início da Revolução Industrial; a Era Industrial Neoclássica que surgiu a partir da Segunda Guerra Mundial; e, a Era da Informação que teve início a partir de 1990 até os dias de hoje.

² O capital intelectual é constituído pelos bens intangíveis de uma organização: “(...) as pessoas e suas competências, os processos de negócios, a propriedade intelectual e os ativos de mercado, como a fidelização dos clientes”. (ANGELONI, 2010, p.4).

conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento. (CHIAVENATO, 2003, p.593).

Nessa nova era o conhecimento é o motor da economia e o principal fator para agregar valor e, em consequência, a informação e a tecnologia. A competitividade das organizações depende de sua capacidade de acessar o conhecimento para o qual elas têm de ter uma organização interna aberta ao aprendizado, ao desenvolvimento de capacidade de seu pessoal, ênfase nas atividades de I+D [informação e desenvolvimento] e gerenciamento adequando das comunicações e tecnologia. (COBRA; BREZZO, 2010, p.46).

Enquanto na Era Industrial os bens monetários e de capital orientavam o processo decisório, nos dias atuais, os que detêm o poder de decidir são aqueles que dispõem da informação e do conhecimento. Diferente do que aconteceu anteriormente, os bens tangíveis (máquinas, equipamentos e construções) não são mais os pontos predominantes. O homem, que gera e gerencia o conhecimento, deixou de ser apenas “mão-de-obra” e passou ser visto como o “cérebro” das organizações. Além disso, a Comunicação Empresarial, antes mera coadjuvante, passa a ser vista como ferramenta estratégica essencial para a eficiência e a eficácia empresarial (ANGELONI, 2010). Desta forma, as empresas que pretendem diferenciar-se devem estar sintonizadas com a gestão de pessoas e do conhecimento, a conquista e manutenção dos clientes, que agora são cada vez mais exigentes e a diferenciação de produtos e serviços (CHIAVENATO, 2005).

Neste contexto, em que o homem e a comunicação empresarial firmam-se como peças fundamentais e estratégicas para o alcance dos resultados empresariais, é que se deseja realçar os principais conceitos e fundamentos da Teoria do Marketing e, evidenciando em seu bojo, o importante papel que o Marketing Interno possui e sua relação com a Comunicação Empresarial e a performance das empresas.

2.2 Do Marketing ao Marketing Interno

Embora as atividades de Marketing remontem à antiguidade³, ele surgiu no âmbito acadêmico apenas no início do século XX. Segundo Cobra e Brezzo (2010, p. 4) “(...) sua

³ Conforme Kotler(1996) satisfazer necessidades e desejos a partir das relações de troca é o conceito mais básico do Marketing. Como as relações de troca sempre existiram, o homem realiza atividades de Marketing há muito tempo.

incorporação como disciplina autônoma e a denominação Marketing surgem no âmbito acadêmico no começo da primeira década de 1900.”

Seguindo a evolução da Administração e suas teorias, cabia ao Marketing, inicialmente, direcionar suas ações olhando para dentro da empresa, particularmente, com foco no produto e sua produção. Ao orientar suas atividades para a produção, a empresa busca⁴ produzir por um menor preço. Essa ênfase na produção surgiu no período em que a oferta era menor do que a procura. Portanto, bastava produzir mais, por menos, que o lucro seria garantido. Já as empresas orientadas para o produto buscam, de maneira permanente, produzir itens diferenciados em um processo contínuo de aperfeiçoamento. O conceito da época era que o cliente sempre procura por um produto de melhor qualidade técnica, ao melhor preço possível (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Posteriormente, a partir das novas tendências das teorias administrativas (Teoria dos Sistemas e Teoria da Contingência), os profissionais de Marketing passam a olhar para fora da empresa. Surgem os direcionamentos para a venda e posteriormente para o cliente.

Conforme Spiller *et al.*(2004), em 1950 vender era considerada a grande competência das empresas industriais, porém isso tornou-se insuficiente para o mercado atual. As empresas que utilizam a orientação para a venda focam suas estratégias em ações promocionais e em estímulos para aumentar as vendas, visando primordialmente alcançar maiores quantidades de comercialização, minimizando ao máximo o volume estocado. Entretanto, parece aconselhável que as empresas não devam focar somente suas estratégias no fenômeno das vendas. Não que vender seja um problema, o equívoco deste tipo de estratégia é iniciar o processo de dentro para fora sem realizar ações que auxiliem no processo de fidelização dos clientes.

Em seu livro *Introdução à Administração*, Drucker já mencionava que:

O verdadeiro Marketing começa (...) pelos usuários ou consumidores, pelo estudo da sua demografia, pelas suas realidades, necessidades e valores. Ele não pergunta: “Que é que queremos vender”? Mas sim: “Que deseja o cliente comprar”? Ele não diz: “É isto que o nosso produto ou serviço faz”. Mas sim: “São estas as satisfações que o cliente procura. (DRUCKER, 1984, p. 60).

4 Apesar de terem surgido em contextos que permitiam que o lucro fosse possível ao se focar produto, produção e venda tais orientações ainda são utilizadas nos dias de hoje (KOTLER, 1996).

Bekin acrescenta:

A empresa orientada para o cliente veio substituir, devido à nova realidade do mercado de serviço, a empresa orientada para o produto, cujo objetivo final era a qualidade do produto baseado em suas características técnicas (tecnologia, processos de produção), mas desligada das expectativas do cliente quanto a essa mesma qualidade. (BEKIN, 1995, p.24).

Nesse sentido, na quarta estratégia⁵ utilizada nas realizações de trocas, o cliente é soberano. Suas necessidades são identificadas no início, antes mesmo do início da produção, antes do produto ser concebido. Segundo os autores Kotler e Armstrong (2003), as vendas e o lucro virão como consequência natural de todo um processo bem desenhado e executado a partir de premissas que priorizam o cliente e suas necessidades.

Desta forma, de 1960 a 2004, o Marketing para a *American Marketing Association* (apud COBRA;BREZZO, 2010) passou de mera atividade de gestão da cadeia produto/consumidor à: função organizacional responsável por criar, divulgar e entregar valor para o cliente; responsável por administrar e manter o relacionamento com clientes e com seus públicos de interesse; estratégia essencial para sobreviver no atual mercado.

Assim, a partir das várias mudanças econômicas e sociais ocorridas, o Marketing passou a incorporar várias outras funções, passou a ter um caráter holístico e a fazer parte de várias outras etapas estratégicas. Além disso, o processo que antes tinha como marco o produto passa a cuidar primeiro do cliente e suas necessidades e, acompanhando as transformações que passaram a ocorrer na Administração, o Marketing passa a rever também seus paradigmas.

Como consequência da Era da Informação, a concorrência está mais acirrada e os clientes estão cada vez mais exigentes. Para conseguir conquistá-los melhor que os concorrentes, tornou-se necessário agregar cada vez mais valor ao produto. Bekin (1995) chama esse fenômeno de Economia de Serviço e menciona que o mesmo surgiu a partir da orientação de Marketing cujo foco é o cliente.

Segundo Kotler e Armstrong todos os momentos em que o cliente tem contato com a empresa devem ser considerados ao se pensar o produto, pois o mesmo não deve ser visto apenas como um bem tangível: “Definidos amplamente, incluem bens físicos, serviços,

⁵ Kotler e Armstrong (2003) citam a orientação de Marketing societal como a quinta e mais atual filosofia de Marketing. Segundo esta filosofia as empresas devem definir suas políticas levando em conta três fatores: lucros da empresa, desejos do consumidor e interesses da sociedade.

eventos, pessoas, lugares, organizações, idéias ou um misto de todas essas entidades”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 204).

A lógica atual é que como a tecnologia chegou para um número considerável de pessoas, inclusive para os concorrentes, tanto os produtos quanto os serviços tornaram-se *commodities*, por isso as empresas devem oferecer algo a mais em cada ambiente para tornarem-se competitivas (BRUM, 2003). Autores como Cobra e Brezzo acrescentam:

Os produtos indiferenciados, ou *commodities*, evoluíram para mercadorias diferenciadas por embalagens e outras formas de apresentação; os produtos puderam ser diferenciados pela anexação de serviços. Por fim, a experiência é, hoje, o principal fator de diferenciação de produtos. (COBRA; BREZZO, 2010, p. 244).

As empresas devem ter em mente que seu relacionamento com os clientes não está limitado ao ato de comprar seu produto e devem fazer isso melhor que os concorrentes. Mais do que nunca, faz-se necessário estabelecer relacionamentos duradouros, por isso os profissionais devem cercar todos os chamados “momentos da verdade”.⁶

O setor de serviços tem crescido cada vez mais e sua visão estratégica passa a ser copiada pelas empresas de produto. O mercado impõe que todas as empresas entendam que a relação com o cliente, mesmo na venda de produtos, vai além do momento da transação, além da entrega de um produto melhor do que o produto dos concorrentes (CHIAVENATO, 2005; BEKIN, 2004; GRÖNROSS, 2009; COBRA; BREZZO, 2010). Isso torna o negócio de produtos bem mais complexo já que o Marketing de serviços também requer, além dos 4p’s do Marketing tradicional, o Marketing Interativo⁷ e o Marketing Interno, estratégias que irão gerir a interação comprador-vendedor durante a prestação de serviço (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Na concorrência em serviços, o *mix* de Marketing é demasiadamente restrito, pois não permite que todos os estágios do ciclo de vida do relacionamento com o cliente sejam administrados. Os chamados profissionais de Marketing parcial, funcionários que não são profissionais de Marketing e são responsáveis pela manutenção do relacionamento com o

⁶ Ao entrar em contato com qualquer aspecto da organização - pessoas, instalações ou equipamentos – ocorre o que pode ser chamado de “o momento da verdade”. Nesse contato, o cliente vai tirar suas conclusões sobre a empresa e seus produtos. Portanto, os profissionais devem estar preparados para que em tais momentos a empresa deixe apenas impressões positivas (SPILLER *et al.*, 2004).

⁷ Segundo Kotler e Armstrong (2003) bem como Grönross (2009), O Marketing Interativo é aquele que ocorre fora do departamento de Marketing, no momento em que comprador e vendedor interagem. Tais autores conceituam o Marketing Interativo sem trazer maiores detalhes práticos sobre o mesmo como estratégia gerencial. Por esse motivo, esta expressão será citada neste trabalho para designar umas das consequências do surgimento do Marketing Interno – a necessidade de se disseminar o Marketing por toda a empresa.

cliente, acabam não sendo assistidos pelo Marketing tradicional. Como consequência, o foco no cliente ficará restrito ao setor de Marketing (GRÖNROOS, 2009). Situação esta que deve ser evitada já que ela gera conflitos, como consequência há “desperdício de recursos organizacionais, com prejuízo para a eficiência da empresa, que não consegue difundir seus próprios valores para criar um clima de integração e cooperação interna.” (BEKIN, 2004, p.23).

Como na lógica de serviço a experiência obtida a partir do contato com as pessoas da empresa tornou-se diferencial competitivo, torna-se imprescindível que a cultura de Marketing e o foco no cliente estejam presentes de ponta a ponta da empresa. Segundo Kotler (*apud* INKOTTE, 2000) a filosofia de Marketing não deve existir apenas no setor de Marketing, ele só funciona se todos reconhecerem que o cliente é importante. Bekin concorda:

É preciso que a realidade do Marketing esteja presente na empresa de ponta a ponta, do departamento de finanças às vendas, do desenvolvimento do produto aos recursos humanos, passando pela área de informática e sistemas etc. Só assim todos poderão compreender a necessidades de que suas ações estejam orientadas para o cliente como parte da estratégia final da empresa. (BEKIN, 1995, p.7).

Compartilhar a visão do Marketing torna-se o cerne da concorrência em serviços. Com a evolução da tecnologia da informação e o início da Era da Informação, tanto os consumidores quanto as empresas tivessem acesso a novas possibilidades. Nesse contexto, o Marketing Interno ressurgiu⁸ como estratégia de gestão diferenciada e essencial para a sobrevivência das organizações nos dias atuais (GRÖNROOS, 2009), conforme consequências da Era da Informação listadas abaixo:

- as organizações tiveram que rever seus paradigmas, a Administração e o Marketing precisavam evoluir para que as empresas pudessem sobreviver;
- os conceitos de produto e serviço foram ampliados: os produtos passaram a ser vistos também a partir de suas características intangíveis; e, os serviços enxergados a partir de suas características tangíveis. Surge a economia de serviço;
- com a valorização do produto a partir da experiência e da valorização do capital intelectual, o funcionário passa a ser visto como peça fundamental já que a opinião do cliente sobre a empresa é definida também a partir do contato com o mesmo. Além disso, são eles que detêm o conhecimento;

⁸ Segundo Brum (2010) o Marketing Interno não é um fenômeno novo, pois suas atividades sempre foram executadas instintivamente pelas empresas bem antes do termo ter sido criado. Portanto, ele não surgiu neste período, o que realmente ocorreu foi sua estruturação.

- o Marketing tradicional torna-se incapaz de fazer com que as promessas por ele realizadas fossem cumpridas, principalmente nos chamados “momentos da verdade”. Faz-se necessário, então, estruturar técnicas e processos que possam solucionar tal fragilidade.

As empresas seguem ajustando seu foco constantemente, acompanhando as mudanças que passam a ocorrer na economia e na sociedade: olham para elas, produção e produto, sem olhar para os clientes; olham para fora, focam o cliente externo e suas necessidades, mas esquecem o cliente interno. Agora, é preciso ajustar novamente o olhar e enxergar também seus funcionários como elementos preponderantes para o diferencial competitivo sustentável. Dessa forma, as empresas conseguirão atingir seus objetivos mesmo diante do mercado competitivo de hoje. Daí o surgimento, a necessidade e a importância da utilização do Marketing Interno.

2.3 Conceitos do Marketing Interno

2.3.1 Marketing Interno ou Endomarketing

Para Brum (2010) Marketing Interno e Endomarketing⁹ são expressões utilizadas com o mesmo sentido, pois podem ser definidos como Marketing para dentro. Cobra e Brezzo (2010) também concordam que os dois termos tenham o mesmo significado e acrescentam que o Endomarketing seria a evolução do Marketing Interno. Ele teria surgido a partir do foco no cliente.

Inkotte (2000), também confirma que Marketing Interno e Endomarketing vêm de ‘Marketing para dentro’, mas discorda que ambos sejam sinônimos. Pois, segundo ele: enquanto no Marketing Interno o alvo é alcançar o cliente externo a partir de ações voltadas para o público interno; no Endomarketing a empresa é o próprio produto e precisa modificar-se para encantar o cliente interno.

Não obstante, as relações existentes entre a empresa e seus funcionários e esta e seus clientes são bastante diferentes. Enquanto conquistar e manter clientes é a própria razão de ser

⁹ Segundo Bekin (2004) o termo foi utilizado a primeira por ele, no ano de 1975. O termo foi criado seguindo a mesma linha de raciocínio de palavras como endocrinologia, endodontia etc.

da empresa Drucker (*apud* COBRA; BREZZO, 2010); os funcionários são a própria empresa. Além disso, não existe concorrência acirrada nesta última relação. Como o próprio Inkotte (2000) afirma que o Endomarketing é adaptação das técnicas do Marketing tradicional tendo como foco o funcionário, nesta adaptação o produto do Marketing Interno (a empresa) não deve moldar-se na mesma intensidade em que o produto do Marketing tradicional. A empresa deve tornar o ambiente de trabalho cada vez melhor, mas todas as suas ações devem ter como foco atingir o seu cliente externo, afinal, sem ele nem empresário nem funcionários existiriam.

Além disso, o fenômeno da valorização do funcionário a partir de técnicas de Marketing só passou a existir à medida que as organizações se conscientizavam da importância do comprometimento deste público para atingir o público externo. Por esse motivo, os termos Marketing Interno e Endomarketing serão citados neste trabalho como palavras que possuem o mesmo significado.

2.3.2 O que é o Marketing Interno

Segundo Kotler (*apud* COBRA; BREZZO, p. 176): “Não faz sentido que a empresa prometa serviço excelente antes que seus funcionários estejam preparados para isso”. Inclusive, conforme o mesmo autor, as ações cujo foco é o cliente interno devem preceder as voltadas para o Marketing Externo. As empresas bem sucedidas entendem que é necessário ter como foco tanto funcionários quanto os clientes. Esses empresários entendem que, em um ambiente de trabalho saudável, os empregados trabalham contentes e agregam mais valor ao serviço. Desta forma, clientes fieis são conquistados e mantidos, como consequência o desempenho da empresa irá aumentar (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Com a valorização do produto a partir da experiência, fez-se necessário gerir de forma estratégica a relação entre funcionário e empresa para melhorar a relação entre empresa e cliente. Para isso, o empregado primeiramente deve ser também visto como segmentação de mercado. Surge o conceito de público interno e a necessidade de adaptar as estratégias do Marketing tradicional visando atender este novo público (COBRA; BREZZO, 2010).

A perspectiva do Marketing Interno é contribuir primeiramente para que as pessoas identifiquem-se, em um segundo momento estejam de acordo e, como consequência, engajem-se. Ele tem como premissas que: o funcionário é o primeiro público a ser conquistado; somente empresas orientadas para o cliente externo podem fazer Marketing Interno; a organização deve ter como objetivo fazer com que os colaboradores “vistam a camisa da empresa”, inclusive o valor da onipresença do cliente que é o conceito base do Marketing moderno. Para tanto, ações gerenciais de Marketing devem ser dirigidas para o público interno para alinhar e operacionalizar a estrutura organizacional do próprio Marketing¹⁰(BEKIN; 1995, 2004). Outros autores concordam:

Do ponto de vista estratégico, o Endomarketing é um processo de adequação da empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o Endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado. (MOREIRA *apud* ANGELONI, 2010, p.73).

Não obstante, é o impacto de Marketing externo causado pelos funcionários que é foco definitivo do Marketing Interno. O objetivo final é melhorar a mentalidade de serviço e a consciência quanto ao cliente e assim, na análise final, as capacidades de marketing interativo e o desempenho dos funcionários como profissionais de marketing em tempo parcial. Consequentemente, os focos interno e externo do marketing interno caminham de mãos dadas.(GRÖNROOS, 2009,p.358).

Cobra e Brezzo, bem como Brum acrescentam que, para tanto, os processos de Recursos Humanos e Marketing devem ser otimizados. Além disso, tais disciplinas devem unir-se:

O marketing interno pode ser definido como a otimização sistemática dos processos internos utilizando os instrumentos de marketing e administração de pessoal com a finalidade de implementar o marketing como uma atitude interna através de uma orientação simultânea ao consumidor e ao funcionário.(COBRA;BREZZO,2010, p. 19).

(...) para a criação, implantação e operacionalização do Endomarketing o ideal é que haja uma parceria entre as áreas de Marketing e de Recursos Humanos das empresas. Afinal, a área de Recursos Humanos domina a informação sobre o elemento humano dentro da empresa, mas é a área de Marketing que domina as técnicas e estratégias a serem adotadas. (BRUM, 2010, p. 201).

10 De acordo com Bekin (2004), o Endomarketing trabalha ações de Marketing para vender o próprio Marketing.

Segundo os autores Kotler e Armstrong (2003, p.12) Administração de Marketing é “a realização de esforços para obter trocas desejadas com mercados-alvo”. O Marketing Interno é, portanto, uma segmentação do próprio Marketing que precisou ramificar-se e especializar-se devido à particularidade do público que pretende atingir. Além disto, devido à importância do funcionário para o alcance dos resultados esperados pela empresa, fez-se necessário criar novas estratégias de Marketing e adaptar as já consagradas levando em consideração que o “produto” a ser vendido é a própria empresa, seus valores e objetivos.

Kotler (*apud* INKOTTE, 2000) acrescenta que se não existe Marketing Interno, não existe Marketing. Conforme Albrecht (*apud* BRUM, 2010, p.22) “se os empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados por sua empresa e da importância de seus papéis nesta prestação, não há nada na terra que os torne dispostos a vendê-los para seus clientes”. Se o Marketing Interno é negligenciado, a empresa não consegue “vender-se” para o funcionário. Como consequência, ele não irá acreditar nos valores da organização, não irá perseguir os objetivos da organização e não “venderá” esta empresa e seus produtos para o público externo. Por isso, é imprescindível que a alta direção entenda a importância de tais ações para o sucesso da empresa e as valorizem tão quanto as ações voltadas para o cliente final, conforme Grönroos (2009, p. 345):

- O marketing interno tem de ser considerado como parte integrante do gerenciamento estratégico.
- O processo de marketing interno não pode ser contra-atacado pela estrutura organizacional de uma empresa ou pela falta de administração.
- A alta direção deve demonstrar constantemente liderança e apoio ativo para o processo de Marketing Interno.

Desta forma, podemos concluir que o Marketing Interno é uma ferramenta essencial para a sobrevivência das empresas no cenário atual já que é umas das premissas básicas do próprio Marketing¹¹. Enquanto o Marketing tradicional ou Exomarketing¹² trabalha o cliente externo, no Marketing Interno ou Endomarketing a empresa olha para si para atingir o público que possui a importante função de fidelizar o cliente externo – os funcionários. Para tanto, as técnicas já utilizadas e consagradas para atingir o cliente final são copiadas e adaptadas levando-se em consideração que a própria empresa (valores, metas, objetivos etc.) é o “produto” que deve ser vendido. Segundo Cobra e Brezzo (2010, p.176): “Cada funcionário

¹¹Marketing não engloba apenas o público externo, mas como já se condicionou utilizar esse conceito para remeter as ações para atingir esse público, alguns autores, tais como Kotler e Armstrong (2003) bem como Grönroos(2009), chamam de Marketing Interativo a junção de Marketing Interno e Externo.

¹² Conforme Cobra e Brezzo (2010) Exomarketing é o Marketing tradicional cujo foco é o cliente externo.

passa a ser considerado como um cliente interno a quem devemos ‘seduzir’ de igual forma que o cliente externo. O que ‘vendemos’ nesse caso é a adesão à empresa integrada do ponto de vista dos funcionários pelas condições de contratação, as relações de trabalho, o ambiente de trabalho etc.”

2.3.3 Objetivos do Marketing Interno

O Marketing Interno tem como principal objetivo preparar os funcionários a partir do alinhamento de seus valores (dentre eles a própria filosofia do Marketing), objetivos e metas visando à conquista da chamada “visão compartilhada” a partir da utilização das técnicas utilizadas pelo Marketing tradicional para convencer o cliente interno:

Visão compartilhada. Este é o principal objetivo de um processo de comunicação e Marketing Interno. Quando uma empresa consegue que todos os seus segmentos de público interno tenham a mesma visão sobre a empresa, sua gestão, seu mercado, seus processos internos, suas causas e suas responsabilidades, pode-se dizer que possui visão compartilhada. (BRUM, 2010, p. 233).

Cobra e Brezzo concordam:

Podemos dizer que o principal objetivo do Endomarketing é fortalecer as relações no interior da empresa, conseguindo que os funcionários, considerados como clientes internos, compartilhem da visão da empresa no que se refere à sua missão, gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. Dessa forma se conseguirá a melhor qualidade dos produtos e serviços entregues ao cliente externo, será melhorada a produtividade, e tudo isso vai se refletir em um bom clima de trabalho e maior competitividade da empresa. (COBRA; BREZZO, 2010, p.178).

Segundo Bekin (2004), a empresa e seus vários setores devem agir de forma integrada e sinérgica. Caso contrário, irão surgir conflitos internos já que cada departamento acabará criando uma visão diferenciada dos demais e divergente da visão geral da empresa. Como consequência, a empresa desperdiçará recursos e terá prejuízos, pois o resultado final será a entrega de uma imagem para o cliente externo diferente da imagem pretendida pela empresa. Definir conceitos centrais, difundir-los e realizar a manutenção dos mesmos é fundamental para que isso não aconteça. Além disso, a preocupação com o cliente não deve ser vivenciado apenas pelo setor de Marketing ou pelos departamentos que lidam diretamente com o cliente.

É também papel do Marketing Interno, a partir da utilização das técnicas de persuasão do Marketing tradicional, conseguir a adesão dos funcionários aos objetivos da empresa para que os mesmos atuem em função destes objetivos. Não basta apresentar objetivos, estratégias e metas, é também fundamental que a empresa utilize recursos para convencer o funcionário a atuar conforme o esperado. Segundo Cobra e Brezzo (2010, p. 175) “busca-se conseguir que o pessoal da empresa compartilhe seus objetivos e atividades, e atue em consonância, pondo de sua parte o interesse e a motivação que potenciam sua atuação”.

De acordo com Grönroos (2009), além de assegurar que os funcionários estejam motivados para atuar focando o cliente, é objetivo específico Marketing Interno: atrair e reter bons funcionários; assegurar que os serviços internos sejam prestados dentro da organização numa visão de parceria, pois os setores que não lidam diretamente com o cliente externo (áreas de apoio) devem visualizar os setores para os quais prestam serviços também como clientes; e garantir suporte gerencial e tecnológico aos funcionários para que os mesmos possam cumprir suas responsabilidades como profissionais de Marketing em tempo parcial.

Para concluir, podemos definir, conforme Bekin (2004), que o objetivo central do Marketing Interno é estabelecer relações de troca para conseguir a lealdade do funcionário a partir do compartilhamento dos objetivos empresariais, da criação de um clima de harmonia que fortaleça as relações interpessoais, e, como consequência, a Comunicação Interna. Segundo Brum (2010, p.21): “O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para mercado”.

2.3.4 Instrumentos do Marketing Interno

Segundo Grönroos (2009, p. 346): “Quase qualquer função ou atividade que causar um impacto sobre relacionamentos internos e sobre a mentalidade de serviço e consciência quanto ao cliente por parte dos empregados pode ser incluída [no grupo de atividades de Marketing Interno].”

Contudo, segundo o autor, existem algumas atividades típicas do Marketing Interno, dentre elas: treinamento; Comunicação Interna de massa e suporte de informação; gerenciamento de recursos humanos, utilização estratégica dos processos de recrutamento e seleção; pesquisa e segmentação do mercado interno; o desenvolvimento de tecnologias e

sistemas de suporte que possam apoiar o comportamento e desempenhos focados em serviços; dentre outros.

Para Bekin um plano de Marketing Interno deve ser elaborado a partir de alguns critérios.

Um programa de Endomarketing deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processo de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de Comunicação Interna; segmentação do mercado de clientes internos; cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias. (BEKIN, 2004, p. 70).

Spiller *et al.*(2004) também menciona a necessidade de que as práticas de Marketing Interno trabalhem determinados aspectos, tais como: disseminação e fortalecimento da cultura empresarial; captação e seleção; integração interna; avaliação, reconhecimento e recompensa; canais de Comunicação Interna; e pesquisa sobre o consumidor interno.

Cobra e Brezzo citam também os chamados círculos de qualidade como instrumento de Marketing Interno.

Os círculos de qualidade são um elemento importante da nova concepção da gestão de recursos humanos, procurando conseguir dois objetivos: o incremento da produtividade da organização, graças à melhoria técnica do trabalho que realizam, e um objetivo social, cujo resultado final é uma melhoria substancial do clima de trabalho da instituição. (COBRA; BREZZO, 2010, p.181).

Grönroos concorda ao citar que envolver o funcionário no planejamento é uma atividade típica do Marketing Interno. Segundo ele os funcionários “são uma fonte de conhecimento tácito sobre as preferências do cliente e as atividades, expectativas e requisitos diários dos clientes” (GRÖNROOS, 2009, p. 351). Por isso, envolvê-los na elaboração de campanhas para o público externo, por exemplo, tornaria tais campanhas mais assertivas e os funcionários mais aderentes aos procedimentos internos inerentes a estas campanhas.

Como se pode observar tais atividades não são exclusivas do Marketing Interno e sua execução por parte das empresas não é novidade. Segundo Bekin (2004), o que as torna especiais é realização das mesmas a partir de uma nova perspectiva: a da cultura organizacional voltada para o cliente com foco na excelência do serviço e na valorização do funcionário.

O treinamento, por exemplo, não deve ser elaborado visando apenas que o funcionário fique ciente do que deve fazer. Segundo Grönroos (2009) o treinamento deve deixar o

funcionário ciente da visão estratégica do negócio de forma holística, promover atitudes favoráveis dos funcionários e aprimorar as capacidades de comunicações, vendas e serviços entre empregados. Já os processos de recrutamento e seleção devem deixar de ser utilizadas apenas como procedimentos administrativos. Segundo o autor, o Marketing Interno bem-sucedido começa a partir da seleção dos funcionários. Portanto, tais atividades devem ser consideradas ferramentas estratégicas ativas para atingir metas internas.

2.3.5 Mix de Marketing Interno

Segundo Brum (2010, p.07) Marketing Interno “é a comunicação da empresa para os empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita”. Ao afirmar isso, a autora comete um pecado – resumir o Marketing Interno apenas como comunicação.

Da mesma forma que Marketing não é só propaganda, Marketing Interno não é só comunicação. Segundo Cobra e Brezzo (2010), o *mix* de Endomarketing é formado por¹³: companhia, custos, coordenadores e comunicação. Estes representam respectivamente produto, preço, ponto de venda e propaganda.

No Marketing Interno, conforme Spiller *et al.*(2004), o funcionário é o consumidor do emprego. A empresa, aqui chamada de companhia, deve ser “vendida” para o funcionário. O que pretende-se “vender” não é um bem ou produto físico, como acontece no Marketing para o cliente externo. É nesse aspecto que o Marketing Interno utiliza-se dos conceitos da comunicação institucional cujo objetivo não é vender um produto e sim “formar, alterar ou multiplicar opinião sobre a imagem de uma organização, entidade, instituição ou corporação”. (ANGELONI, 2010, p.84).

Para tanto, é importante que a empresa possua valores, princípios e conceitos consistentes e claros, caso contrário não terá uma imagem forte. Já que a empresa é o produto do Marketing Interno faz-se necessário definir qual imagem a empresa pretende ter para esse público, é necessário estabelecer um posicionamento. A única diferença aqui é que

¹³ Outras atividades tais como: seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento e ações relacionadas à gestão de pessoas, apesar de não serem citadas como ações de nenhum dos elementos do *mix* de Marketing Interno por Inkotte (2000) bem como Cobra e Brezzo (2009), são listadas como atividades básicas de um plano de Marketing Interno por Bekin (2004) e Grönross (2009). Apesar de não fazerem parte do *mix* continuam sendo atividades do setor de Recursos Humanos que devem ser realizadas sob a ótica dos valores do Marketing e consequentemente do Marketing Interno. Além disso, entende-se que as ações de treinamento fazem parte do item Comunicação.

este posicionamento não precisa ser único e exclusivo da empresa em questão bastando apenas que este conceito seja consistente e sustentável. Como no Marketing externo um posicionamento infundado será o primeiro passo para se realizar um plano de Marketing fracassado (BRUM, 2003). Outros autores concordam:

Identidade é formada por valores, princípios, conceitos, sistemas e até pode envolver questões de natureza técnica. Trata-se de agregar situações que darão a empresa uma personalidade. A imagem é o que passa para a opinião pública. A imagem é a sombra da identidade. Quando a identidade não é fixada de maneira adequada, a sombra é muito tênue. Identidade forte ajuda a passar uma imagem de fortaleza. O momento aconselha ao estabelecimento de metas, valores, objetivos clarificados, que darão transparência e vigor à imagem. (REGO, 1986, p. 115)

Segundo Inkotte (2000), o produto-empresa deve ser trabalhado a partir das suas características físicas (instalações da empresa, maquinário de trabalho, remuneração etc.), de imagem (solidez, possibilidade de crescimento, salários indiretos, razão social, cores etc.) e mistas (que possuem tanto características físicas quanto de imagem tais como a padronização do ambiente de trabalho) para ser adquirido pelo cliente interno. Para ele, este é talvez o elemento mais crítico do composto de Endomarketing devido às particularidades da relação existente entre empresa e funcionário. A pergunta chave é: como atender a necessidades do cliente interno sem deixar de atingir os objetivos empresariais?

Os custos são todos os recursos utilizados com Marketing Interno ou qualquer investimento financeiro em recursos humanos. Conforme Cobra e Brezzo (2010, p.178): “Os custos se referem aos recursos de todo tipo, financeiros, materiais e recursos humanos, envolvidos para desenvolver os programas de Endomarketing, que incluem elementos como salários, benefícios especiais, capacitação etc.”. Eles podem ser divididos em: fixos, que correspondem a todo investimento com a remuneração direta ou indireta dos funcionários; e variáveis, valores gastos para execução de ações específicas do plano de Marketing Interno (INKOTTE, 2000).

Segundo Inkotte (2000) este recurso tem uma relação muito próxima com a satisfação do funcionário já que existe uma relação de troca constante dos valores inerentes ao trabalho do funcionário com os valores do produto-empresa. Vale salientar que o salário não pode ser visto como o único critério a ser considerado para se conquistar o cliente interno.

Para conquistarem os empregados, envolvendo-os no engajamento, as organizações usam basicamente a remuneração. A explicação é que as recompensas de ordem remunerativa são as únicas que podem servir aos objetivos de desempenho sistemático e preciso, porque o dinheiro é mensurável com muito maior precisão do

que força, prestígio ou outro tipo de poder. Mas é preciso considerar que o desempenho eficaz requer certo grau de cooperação voluntária, que não se consegue, por exemplo, por coerção. (REGO, 1986, p.33).

O bom salário, segundo Bekin (1995, p. 77), “consagra o pacto entre funcionário e empresa”. Mas, conforme Brum (*apud* INKOTTE, 2000), a empresa deve fornecer outros benefícios, também chamados de salário indireto, tais como: plano de saúde, oportunidades de integração, lazer, esporte etc. Além disso, é importante que os empresários tenham em mente que para conseguir o engajamento dos funcionários outras variáveis devem ser levadas em consideração.

Frequentemente, pensa-se que a pessoa que entra na organização busca somente a remuneração, mas, na realidade foi demonstrado que a motivação é muito mais complexa, e aparecem outras motivações como satisfazer necessidades de afiliação, segurança, autoestima, autorrealização, poder.(COBRA;BREZZO, 2010, p. 176).

O elemento praça é representado no Marketing Interno pelos coordenadores que são os profissionais responsáveis por elaborar, disseminar e consolidar o programa de Marketing Interno. Além da alta administração, os gerentes intermediários e os supervisores devem aceitar e ter compromisso com os processos de Marketing Interno, pois todos são responsáveis por disseminar os valores do produto-empresa. Segundo Grönross (2009, p. 346): “Para ser bem-sucedido, o marketing interno começa na alta administração. Em seguida, gerência intermediária e supervisores têm de aceitar e estar à altura de seus papéis no processo de Marketing.”

Segundo Grönroos (2009) a alta administração, gerência intermediária e supervisores desempenham um importante papel dentro do contexto do Marketing Interno, pois dão suporte às ações de Marketing de diversas formas: dando continuidade aos programas passados em treinamento mediante ações gerenciais do dia-a-dia; incentivando ativamente os funcionários; envolvendo funcionários no planejamento e na tomada de decisão; ao trabalhar o fluxo de informação de duas vias, a partir do *feedback*; e, ao estabelecer clima interno aberto e incentivador.

Segundo Brum (2010, p.44): “A liderança deve ser o principal canal de comunicação da empresa com o público interno. Os canais, instrumentos e ações devem funcionar como meios complementares à atuação da liderança no processo de informação”. Portanto, por também serem clientes internos, a empresa deve utilizar estratégias diferenciadas para esse público já que os mesmos são elementos fundamentais no processo de disseminação da

cultura de Marketing Interna. Além disso, da mesma forma que a imagem da empresa para o cliente externo é formada a partir das atitudes dos funcionários, a imagem da empresa para o cliente interno é formada a partir das atitudes de seus líderes.

Mais do que um canal, o líder é a empresa. Ele representa a empresa, especialmente para as pessoas da base. Por isso, deve dominar um alto e bom nível de informação para poder atuar junto a esse público. Ocorre, no entanto, que nem todas as empresas possuem canais específicos para os seus gestores. (BRUM, 2010, p. 122).

Vale salientar que não é o foco deste trabalho realizar uma análise aprofundada dos elementos companhia, custos e coordenação. Tais elementos serão citados durante o trabalho à medida que fizerem interface com o elemento comunicação que é o foco deste trabalho e será aprofundado no próximo capítulo. Segundo Inkotte (2000), a comunicação é o principal elemento de estímulo a “aquisição” do produto-empresa. Outros autores concordam:

Toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isto só se consegue com um programa de comunicação. (REGO, 1986, p. 57) .

3 SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

A Comunicação Interna, como ferramenta do Marketing Interno, deve ser entendida para que seja possível identificar qual é a forma adequada de administrá-la. No capítulo que segue pretende-se descrever os conceitos, fluxos, objetivos e processos inerentes à comunicação nas organizações para posterior desenho do que chamaremos de sistema ideal de comunicação.

3.1 Sobre comunicação

A palavra comunicação vem do latim *comunicare* cujo significado é tornar comum, partilhar. Já *communicatio* tem o sentido de participação e interação (CHINEM, 2010).

Segundo Penteadó (*apud* ANGELONI, 2010, p.32): “Comunicação é o processo por meio do qual as pessoas tentam fazer um intercâmbio compreensivo de significações através de símbolos”.

A comunicação é um processo inerente ao ser humano e possui um papel fundamental na evolução da humanidade. A partir da comunicação o homem construiu, compartilhou e acumulou conhecimento. Segundo John Dewey (*apud* CHINEM, 2010, p. 2): “A sociedade não só continua a existir pela transmissão, pela comunicação, como também se pode perfeitamente dizer que ela é transmissão e comunicação”.

É justamente por fazer parte do cotidiano, por ser um ato intrínseco, que a comunicação é um assunto muitas vezes negligenciado. Muitos são aqueles que acreditam serem especialistas no assunto por estarem aptos a comunicar.

Como a comunicação é um ato espontâneo e natural do ser humano, que se comunica desde o momento que começa a viver, temos a ilusão de que todas as pessoas sabem se comunicar. No entanto, raras são as pessoas que realmente conhecem os detalhes deste ato criativo e complexo, vulnerável à ocorrência de inúmeros distúrbios. (LIMA, 2007, p. 94).

Para entender, posteriormente, como a comunicação atua nas organizações, faz-se necessário conhecer os elementos básicos do ato comunicativo e os principais modelos do processo. Conforme Terciotti e Macarento (2010), tais elementos são:

- a) ambiente ou contexto – é o contexto no qual as mensagens são transmitidas e recebidas;
- b) canal – é o meio ou veículo (oral, escrito, visual ou corporal) por meio do qual a mensagem é transmitida;
- c) código – é o conjunto de sinais comuns tanto ao emissor quanto ao receptor;
- d) emissor – é aquele que codifica e transmite o que deve ser comunicado;
- e) mensagem – é o objeto da comunicação;
- f) receptor – é quem recebe e decodifica a mensagem;
- g) resposta ou *feedback* – é a resposta ou reação do receptor. Esta resposta permite que o emissor saiba se sua mensagem foi ou não compreendida. Embora seja de suma importância, não é um elemento obrigatório para que um ato seja considerado de comunicação. Mas, é um elemento essencial para que a comunicação seja considerada eficaz;
- h) ruído – é tudo aquilo que interfere na comunicação.

Conforme Angeloni (2010) um dos primeiros modelos do processo de comunicação, chamado de modelo físico, foi elaborado por dois engenheiros que tinham como objetivo mapear a transmissão de mensagens a partir de máquinas, como o telégrafo. O receptor da mensagem era considerado um ser passivo, pois o fluxo não contemplava a possibilidade de *feedback*¹⁴.

Em reação, outros modelos foram criados numa tentativa de humanizar o processo, tais como: o modelo psicológico que acrescentava ao modelo físico os elementos responsáveis pela interpretação da mensagem (aceitação, entendimento, intenção e objetivo); e o modelo sociológico que mostrava o processo de comunicação como um fenômeno social. Ambos, segundo a autora, ampliam o horizonte das comunicações, mas continuam incompletos pois não enxergam variáveis linguísticas e de contexto. Isso só será feito por Moles que apresenta um modelo baseado na teoria estrutural da comunicação e da sociedade e abrange tanto os aspectos físicos, como psicológicos e sociológicos inerentes à comunicação.

¹⁴ Conforme Terciotti e Macarento (2010) *feedback* é definido como: reposta do receptor ao emissor da mensagem; ou forma de instrumento de comunicação e de avaliação utilizado para ajudar empregado e funcionário no processo de melhoria contínua.

Moles (1986), em seu modelo, considera uma grande parte dos elementos da comunicação abordados pelos autores descritos anteriormente, acrescentando uma série de outros elementos ainda não considerados, tais como o contexto da comunicação e o repertório de signos dos indivíduos, o universo material, a interação dos envolvidos, a aprendizagem, bem como a organização dos sistemas de transação entre os indivíduos por meio da produção, seleção e identificação dos signos. (MOLES *apud* ANGELONI, 2010, p. 40).

Cahen (1990) compara o modelo de comunicação a uma grande teia de aranha para exemplificar o quão complexo é este processo. Segundo ele, no verdadeiro universo da Comunicação Empresarial as informações circulam por várias vias fazendo com que o controle seja muito mais complexo do que os modelos simplificados apresentados em muitas teorias.

A comunicação é, portanto, embora um ato natural dos seres humanos, um processo complexo e multidisciplinar que demanda das empresas um trabalho sério e dedicado. Somente desta forma é possível usá-la de forma estratégica e controlada.

3.2 O processo de comunicação nas organizações

Alguns fatores são responsáveis por influenciar o processo de comunicação nas organizações, tais como: categorias, fluxos, redes e dimensões da comunicação.

A comunicação nas organizações divide-se em duas grandes categorias: interna e externa. Segundo Rego (1986, p. 50): “Essas duas categorias dão organicidade, consistência e promovem a expansão da organização, permitindo-lhe conhecer o ambiente interno, o ambiente externo e o mercado onde deve competir”. Desta forma, a partir da comunicação, a empresa poderá conhecer-se, conhecer clientes e concorrentes e ser conhecida.

A forma como a comunicação pode movimentar-se dentro das empresas é chamada de fluxo. Segundo Angeloni (2010) os fluxos são divididos em: descendentes, que é a informação que se movimenta do topo para base; ascendentes, informação da base para topo; e, horizontais, que é a comunicação entre funcionários do mesmo nível ou entre níveis diferentes de forma horizontal (contato entre pessoa de status diferentes que trabalham em departamentos diferentes) e lateral (contato entre pessoas de igual status que trabalham entre setores diferentes).

A comunicação é um processo de dupla direção: envolve tanto a transmissão ao centro decisório (isto é, a um indivíduo investido da responsabilidade de tomar decisões) de ordens, informação e aconselhamento, como a transmissão das decisões tomadas por esse centro para as demais partes da organização. Constitui, outrossim, um processo que se dirige para o alto, para baixo e horizontalmente em toda a organização. (SIMON, 1976, p.161).

A comunicação descendente é comum a todas as organizações, já a comunicação ascendente é menos estimulada, embora bastante vantajosa (Quadro 1). Dentre os entraves a este tipo de comunicação destacam-se: a falta de disposição dos líderes em ouvir ou receber críticas; a desconfiança dos funcionários que temem sofrer represálias ou serem considerados portadores de notícias ruins; a falta de retorno dos líderes às sugestões e reclamações dos funcionários (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010).

Rego (1986) reforça a importância de se trabalhar a comunicação descendente de forma bilateral. Segundo o autor, a unilateralidade, situação em que a informação é emitida pelo líder sem que haja uma resposta do funcionário, deve ser evitada por ser um obstáculo ao controle. Além disso, a comunicação bilateral, por possibilitar o *feedback*, tem como vantagens promover o consenso entre os diferentes pontos de vista, ao mesmo tempo que cria um clima de compreensão mútua.

Fluxo	Vantagens	Desvantagens
Descendente	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicações diretivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Na comunicação oral podem acontecer distorção e perda de parte do conteúdo. - Sobrecarga de informações escritas. - Falta de interatividade devido à unilateralidade da comunicação.
Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de <i>feedback</i>. - A obtenção de informações valiosas sobre o trabalho e os funcionários. - Assegura que as atividades sejam realizadas do modo apropriado. - Aumenta a motivação dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de cortes e distorções.

Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> - Permite que informações, experiências, idéias e responsabilidades sejam compartilhadas pelos funcionários. - Faz-se necessário menos esforço para a realização das tarefas, devido à cooperação entre os setores. 	- Sobrecarga de informações.
-------------------	--	------------------------------

Quadro 1: Comparativo entre os fluxos de comunicação

Fonte: Adaptação de TERCIOTTI; MACARENCO, 2010. Cap.4, p.54-69

O processo de comunicação acontece dentro das organizações a partir de um conjunto de canais existentes. Tais canais agrupam-se formando dois diferentes tipos de redes: a rede formal e a informal.

Duas redes de comunicação permeiam o sistema organizacional. A rede formal e a rede informal. A rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. A rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos. (REGO, 1986, p.55).

Existe entre tais redes a seguinte relação: a comunicação informal é a tradução das múltiplas leituras, muitas vezes diferentes e divergentes, da comunicação formal. Se a comunicação formal falha, a informal geralmente preenche o vazio deixado pela rede formal, conforme afirmações a seguir:

O sistema formal de comunicações de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementada ao cabo de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações igualmente importante, e que se baseia nas relações sociais intra-organizativas. (SIMON, 1979, p.164).

A rádio corredor, como popularmente é conhecida a rede informal de comunicação, sempre existiu, e quanto menor o nível de comunicação em uma organização ou maior o número de falhas no processo comunicacional, maior o número de boatos existentes. (ANGELONI, 2010, p.44).

Sobre o boato, Simon afirma:

Na maioria das organizações, o boato desempenha talvez, no seu conjunto, um papel construtivo. Suas principais desvantagens são: a) desencoraja a franqueza, uma vez

que comentários confidenciais podem ser espalhados, e b) a informação transmitida por essa via é freqüentemente inexata. Por outro lado, além de transmitir informações que ninguém jamais transmitiria formalmente, o boato desempenha um papel valioso como barômetro da opinião pública interna da organização. Se o administrador lhe der atenção, ficará conhecendo os assuntos que são de interesse dos membros da organização, assim como suas atitudes com relação àqueles. (SIMON, 1979, p. 169).

Conforme Angeloni (2010), a comunicação nas organizações também deve ser vista sobre três diferentes dimensões disciplinares: comportamental, social e cibernética. Tais dimensões devem acontecer simultaneamente e de forma harmônica nas organizações para garantir que o discurso seja o mesmo, independente do público.

De acordo com a autora, a dimensão comportamental é responsável pelo estudo das relações intrapessoais (comportamento do indivíduo), interpessoais (entre os indivíduos) e grupais (entre diferentes grupos). Já a dimensão social envolve a comunicação entre a organização e o sistema social, enquanto a cibernética é responsável pelo gerenciamento da comunicação a partir da captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações através de sistemas tecnológicos.

Angeloni (2010) lista também algumas barreiras existentes no processo de comunicação que podem influenciar a Comunicação Interna, tais como:

- abertura ou não do indivíduo a críticas;
- desconfiança ou confiança que o receptor tem no emissor;
- diferenças de percepção, pois pessoas com conhecimentos e experiências diferentes podem ter leituras diferentes sobre uma mesma informação;
- diferenças culturais existentes entre emissor e receptor;
- existência de linguagens diferentes em um mesmo público de acordo com o modelo mental de cada indivíduo;
- inconsistência da linguagem verbal e não verbal;
- oportunidades no escutar, tais como a falta de habilidade em fazê-lo ou fazê-lo de forma incorreta;
- reações emocionais;
- ruídos;
- utilização da informação como poder.

Segundo Brum é importante que a empresa tenha conhecimento que as barreiras podem ser amenizadas, mas nunca deixarão de existir.

As barreiras sempre existiram e existirão, mas, hoje, na sociedade da informação e do conhecimento, as organizações devem se preocupar, mais do que a industrial, com o estabelecimento de um sistema de comunicação eficaz, sinérgico e integrado que possibilite que as informações e conhecimentos circulem por todas as unidades da organização dando suporte ao desenvolvimento das atividades organizacionais e ao processo decisório. (BRUM *apud* ANGELONI, 2010, p. 56).

3.3 Da Comunicação Empresarial à Comunicação Interna

A Comunicação Empresarial é uma área relativamente nova, pois surgiu apenas em meados do século XX. A expressão foi utilizada inicialmente por jornalistas e, nesta época, ainda era encarada de forma instrumental. A partir de 1990, com o início da Era da Informação, é que os estudiosos passam a enxergá-la de forma menos instrumental, contemplando os aspectos da informação e dos processos comunicacionais (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010).

Conforme já mencionado no capítulo anterior, a partir da valorização dos bens intangíveis e do capital intelectual a gestão da imagem empresarial, das pessoas e do conhecimento passa a ser fundamental para a sobrevivência das organizações. Na Era da Informação, o Marketing e, conseqüentemente, a Comunicação Empresarial passam a ganhar destaque como estratégias de diferenciação. Segundo Chinem (2010, p.12): “Comunicar-se adequadamente na era da globalização e da informação é um requisito de sobrevivência tão decisivo quanto a prática da qualidade, da redução do custo e do aumento de ganhos – e também do acesso à tecnologia de ponta”.

Para Grönross (2009), o grande desafio das empresas nos dias atuais é gerenciar de modo integrado todas as fontes de mensagens sobre a empresa e seus produtos e serviços de modo a criar e manter uma imagem consistente. Para tanto, as empresas precisam alinhar o discurso interno com o externo e assim evitar que os clientes recebam mensagens diferentes e contraditórias. Angeloni concorda:

A complexidade ambiental, na qual as organizações estão inseridas, modifica o paradigma da comunicação empresarial. O grande desafio passa a ser o da transmissão do conhecimento dentro das dimensões interna e externa, assim como em todas as direções e sentidos da organização. (ANGELONI, 2010, p.27).

A Comunicação Empresarial pode ser definida como o conjunto de técnicas de comunicação cujo objetivo é preservar uma linguagem sistêmica e integrada (REGO, 1986). É

função dela, segundo Chinem (2010, p. 31), “promover, desenvolver e manter a relação das empresas com o público interno e o externo mediante um conjunto de atividades e técnicas destinadas a difusão da informação”. Cahen complementa:

A comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou , ainda , mudar para favorável – onde for negativa - a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. (CAHEN, 1990, P.29).

Para trabalhar melhor esses públicos a comunicação empresarial divide-se, tal qual o Marketing, em externa e interna: enquanto esta trabalha o público interno, como parceira do Marketing Interno; aquela trabalha o público externo, fazendo frente ao Exomarketing.

A Comunicação Interna é, portanto, a ferramenta responsável por conquistar o cliente interno a partir da adaptação das técnicas já consagradas de comunicação para o cliente externo. Conforme Inkotte (2000, p. 114): “É quando a organização se utiliza de métodos, técnicas, recursos e meios para dirigir-se – e tornar-se receptiva – a seu cliente interno, com o objetivo de estimulá-lo a adquirir o produto-empresa.”

3.4 Objetivos da Comunicação Interna

Como ferramenta do Marketing Interno, a Comunicação Interna tem como objetivo base unir as partes distintas da empresa, fazendo com que os funcionários de todos os níveis utilizem um discurso único. Segundo Rego (1986, p.58): “É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas.”

Discurso este que também deve estar de acordo com a comunicação realizada para o público externo. Isso é possível, conforme Angeloni (2010), porque é papel da Comunicação Interna realizar a disseminação das definições estratégicas da empresa – visão, missão, valores, objetivos e metas. Uma vez cientes destas informações os funcionários saberão o que devem fazer, como devem fazer e por qual motivo devem fazê-lo. Como consequência, tomarão suas decisões de acordo com o que é esperado pela empresa. Segundo Chinem:

Ter funcionários bem informados e alinhados com a cultura organizacional da empresa representa um grande diferencial competitivo. Um dos objetivos da comunicação interna é justamente informar os funcionários sobre o que faz e pensa a direção da empresa e como eles podem contribuir para que a companhia atinja suas metas. (CHINEM, 2010, p. 64).

Mas, ter funcionários bem informados não é suficiente. A Comunicação Interna também tem como objetivo trazer consenso, facilitar a aceitação do que é proposto pela empresa (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010). Além de conhecer a visão, os valores, as metas e os objetivos da empresa os funcionários devem estar dispostos a fazer seu trabalho da melhor forma possível, eis o papel persuasivo da Comunicação Interna. A comunicação persuasiva ocorre “quando o emissor desenvolve conscientemente sua mensagem com o propósito de conseguir efeito calculado sobre a atitude e/ou comportamento do público-alvo”. (PINHO, 2001, p. 15). Segundo Torquato:

Por meio da comunicação, (1) uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influencia, gera atitudes, desperta sentimento, provoca expectativas e induz comportamento, (2) uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração de propósitos. (TORQUATO *apud* ANGELONI, 2010, p.33)

De acordo com Rego (1986, p. 125) a comunicação “objetiva modificar e adaptar o comportamento das pessoas, influenciar atitudes e preferências, carrear todas as ações com vistas à execução das metas programadas”. Para tanto, conforme o autor, os objetivos gerais da comunicação devem produzir: maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações entre os funcionários; atitudes mais desejáveis e mais racionais; e, um sentimento mais desenvolvido do dever.

De acordo com Torquato (*apud* TERCIOTTI; MACARENCO, 2010, p.73) ela deve “contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização”. Chinem complementa:

A Comunicação Interna tem por objetivos informar, gerando credibilidade e confiança; motivar, mostrando claramente o foco dos negócios; e integrar os empregados, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, pois ainda existe o sentimento de equipe. Desse modo, seus integrantes tornam-se mais produtivos e criam um clima favorável para o crescimento e o desenvolvimento da companhia. (CHINEM, 2010, p.33).

3.5 Caracterização do sistema de Comunicação Interna ideal

A partir das obras consultadas foi possível identificar como os processos de comunicação devem ser realizados visando que os objetivos listados acima sejam alcançados. As principais características de um sistema de comunicação ideal serão listadas a seguir.

Se a Comunicação Interna estiver ligada apenas aos escalões mais baixos deixará de ter função estratégica. Para tanto, é necessário que a política de Comunicação Interna seja uma das diretrizes da empresa e suas estratégias estejam de acordo com a estratégia da organização. Essa é uma das premissas básicas do Marketing Interno e da comunicação.

Para Grönroos (2009) o Marketing Interno só será bem-sucedido, e conseqüentemente a Comunicação Interna, se: for considerado parte integrante do gerenciamento estratégico; não for contra-atacado pela estrutura organizacional de uma empresa ou pela falta de administração; e, a alta direção deve demonstrar constantemente liderança e apoio ativo para o processo de Marketing Interno.

Caso a comunicação fique ligada apenas aos escalões mais baixos não vai contribuir para o alcance das metas da corporação e será relegada a função tática, ao invés de estratégica (CAHEN, 1990). Se as estratégias de Comunicação Interna estiverem de acordo com a estratégia da organização suas ações terão consistência, pois estarem amparadas por conceitos fortes e duráveis. Segundo Brum (2003), para que a empreitada do Marketing Interno seja bem sucedida é essencial que os esforços sejam realizados de forma integrada e sistemática. Vale salientar que, para tanto, é essencial que empresa possua valores, princípios e conceitos fortes. Por exemplo, a identidade da empresa, importante componente do elemento companhia, deve ser fixada da maneira adequada para ajudar a passar uma imagem de fortaleza, dando transparência e vigor à imagem que a empresa terá para os funcionários (REGO, 1986).

Outro ponto: segundo Cahen (1990) a comunicação não deve ser considerada despesa. Conforme Rego (1986) a comunicação exerce um enorme poder já que é responsável por obter o engajamento e a concordância dos funcionários. Desta forma, para que a Comunicação Interna seja bem sucedida é necessário que a organização a considere um importante investimento. Além disso, com a valorização dos ativos intangíveis, investir em comunicação é uma decisão que deve ser tomada o mais breve possível pelas organizações (ANGELONI, 2010).

Apesar da dificuldade de se medir o retorno financeiro ao se investir em bens intangíveis, é possível medir os ganhos conquistados com a Comunicação Interna. Conforme Torquato (*apud* ANGELONI, 2010) uma das formas é a medição do grau de satisfação dos integrantes da organização depois de campanhas internas. Outros autores complementam:

Pesquisas junto às maiores corporações americanas mostram que, geralmente, os executivos de comunicação dão um retorno para as empresas de 186% sobre os investimentos feitos na área. Para as empresas com excelentes programas de comunicação, o retorno é de 225%. (JORGE *apud* ANGELONI 2010, p. 102).

É importante também que uma das premissas da empresa seja considerar a Comunicação Interna, bem como a filosofia de Marketing Interno, responsabilidade de todos, não apenas dos setores que trabalham diretamente com isso, conforme a afirmação abaixo:

Embora deva haver um grupo de profissionais planejando e executando as ações específicas de comunicação, o grande desafio das organizações hoje é que, além das pessoas oficialmente responsáveis pela comunicação, coordenação do programa de comunicação, gestor de pessoas, comitê de comunicação interna ou consultor externo, o importante é fazer com que todos se sintam responsáveis por ela, da alta diretoria aos níveis hierárquicos inferiores. (DAMANTE *apud* ANGELONI, 2010, p. 77).

Segundo Bekin (2004, p. 67), para não comprometer os resultados, é necessário garantir o comprometimento com a comunicação “em quatro níveis: da cúpula, dos gerentes, dos gerentes com seus pares e dos gerentes com seus subordinados, do contrário a comunicação corre o risco de ficar truncada ou comprometida”. Além disso, é fundamental que os líderes considerem-se responsáveis pelo processo de Comunicação Interna já que eles respondem pela gestão das pessoas (ANGELONI, 2010).

Conforme Inkotte (2000), a filosofia de Marketing Interno considera o funcionário um tipo de cliente. Por isso, da mesma forma que a comunicação para o cliente externo, conhecer os clientes e trabalhar a comunicação de acordo com as características de cada funcionário é uma das bases de uma Comunicação Interna que produz bons resultados. Segundo Angeloni (2010): no processo de codificação realizada pelo emissor é importante que o mesmo tenha em mente quem irá receber a mensagem para adaptá-la ao público. Isso é necessário principalmente para que se evite o ruído, a falta de empatia e que a informação não seja agradável e atrativa para quem interessa. Almeida (2003) complementa, segundo ele a estratégia de comunicação deve adequar-se aos diferentes públicos embora o objetivo seja o mesmo.

Cahen (1990) ressalta a importância de a Comunicação Interna não ser encarada apenas como atividade individual ligada aos funcionários do setor. Como ferramenta de caráter sistêmico, os processos de Comunicação Interna devem depender o máximo possível de sistemas implantados e de esquemas bem desenhados que devem funcionar harmonicamente e visando um objetivo único – conseguir a adesão dos funcionários para que os objetivos da empresa sejam conquistados. Além disso, segundo o autor, as ações de comunicação devem ser permanentes não devendo ser utilizadas apenas nos momentos de crise para “apagar” incêndios. Outros autores concordam:

E como processo, deve ser padronizado, de acordo com as necessidades da empresa, além de transformado em manual. A padronização e a manualização impedem que o processo pare. Além disso, permite que todas as unidades de uma mesma empresa possam seguir o mesmo padrão. (BRUM, 2010, p.200).

O sucesso da Comunicação Interna também depende do modelo de gestão adotado pela organização. Conforme Angeloni (2010, p.45): “Modelos apoiados em uma cultura forte de comando e controle tendem a ter pouca comunicação, enquanto modelos participativos estão baseados em comunicações amplas visando a transmissão e o compartilhamento de informações e conhecimentos”. As organizações consideradas comunicantes, segundo ela, possuem ao contrário das organizações tradicionais, modelos mais flexíveis e abertos.

O *empowerment* – modelo de gestão cujo objetivo é deixar o máximo possível as decisões nas mãos dos funcionários – é listado por Spiller *et al.* (2004) como importante ferramenta no desenvolvimento da cultura de qualidade em empresas de serviços e cujos benefícios vão da redução de custos a melhora no atendimento a partir do fortalecimento de uma comunicação mais aberta, aumento da satisfação dos funcionários e melhora no compartilhamento do conhecimento.

Para finalizar, a Comunicação Interna cujos processos são eficientes deve propor-se a trabalhar a partir de dois propósitos básicos, delimitados por Chiavenato (2003): possibilitar que os funcionários tenham acesso a toda e qualquer informação necessária para executar o trabalho eficiente; e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação e a cooperação para execução deste trabalho.

Fazendo um paralelo com Grönroos (2009) e Bekin (1995, 2004) ao definir como linhas de ação do Marketing Interno eficiente o gerenciamento da atitude e da comunicação¹⁵,

¹⁵ Segundo Bekin (2004) um plano de Endomarketing eficiente trabalharia a partir de duas linhas de ação: atitude e comunicação. A linha de ação da comunicação considera que as empresas devem possuir sistemas de

podemos concluir que é papel da Comunicação Interna trabalhar dois pilares: atitude e informação. Pois, além de conhecer o produto-empresa, o funcionário deve estar disposto a “comprá-lo”.

A linha da atitude é responsável pela conscientização do funcionário para que o mesmo atue conforme o esperado pela empresa, ela é responsável pelo comprometimento¹⁶. De acordo com Bekin (2004, p. 67): “Ela inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e a qualificação do funcionário, para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas na empresa.”

Segundo Grönroos (2009), frequentemente as empresas gerenciam apenas o fluxo de informação não trabalhando ações cujo objetivo seja conseguir o envolvimento e atitudes favoráveis dos funcionários. Isso faz com que muitas orientações recebidas pelos funcionários não causem nenhum impacto importante fazendo com que os mesmos não sejam receptivos à informação. Segundo Bekin (2004, p. 99): “A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação.”

Segundo Brum (2010, p. 55): “Motivação quer dizer: movimento para a ação”. De acordo com a autora, 50% da motivação do ser humano depende de fatores genéticos e ambientais que irão determinar a automotivação do indivíduo. Cabe a empresa proporcionar os outros 50% desta motivação ao gerar oportunidades para os funcionários de: crescimento, autonomia, usufruir de benefícios e incentivos, participar de programas de integração, assumir maiores responsabilidades etc.

Não trabalhar a linha de atitude é um pecado que não deve ser cometido por empresas que desejam trabalhar a partir da filosofia do Marketing e, como consequência, do Marketing Interno. Pois, como a Comunicação Interna é a propaganda do Marketing Interno, é papel da mesma informar sobre o produto-empresa e, principalmente, fazer com que o funcionário “compre” tal produto ou idéia. Tal qual acontecesse com a propaganda, se a idéia não for “comprada” pelo funcionário, a Comunicação Interna não cumpriu seu objetivo. Conforme Rego (1986) a meta final da comunicação organizacional é gerar consentimento. Neste caso, o

informações capazes de munir o funcionário de todas as informações possíveis para executar seu trabalho de forma eficiente. Já a linha de ação da atitude é responsável por conscientizar o funcionário, por torná-lo capaz de assumir responsabilidades e atitudes na empresa.

¹⁶ Segundo Mowday *et al.* (*apud* TAVARES, 2005, p. 54) o comprometimento é definido como “uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização.”

consentimento dos funcionários em relação à empresa (sua identidade) e ao que esta deseja dos mesmos (estratégias, atividades, ações etc.).

Para Brum (2010, p. 22): “A informação é o produto da Comunicação Interna e o 'objeto de valor' que se estabelece na relação empresa/empregado.”

Sendo de qualidade, a informação possui um valor significativo para a organização. De acordo com Lesca e Almeida (*apud* BEAL, 2008) ela é fator de decisão e ainda determina o comportamento dos funcionários. Portanto, se a informação for trabalhada corretamente irá atuar também sobre o gerenciamento da atitude.

Naturalmente, muito ou a maior parte da informação compartilhada com funcionários tem um efeito sobre atitudes. Por exemplo, os funcionários de contato com clientes que são informados previamente sobre uma campanha publicitária externa desenvolvem mais atitudes positivas em relação ao cumprimento das promessas daquela campanha. (GRÖNROSS, 2009, p. 342).

Como fator de decisão a informação é responsável por reduzir as incertezas, pois se existe uma orientação formal sobre como proceder diante de determinada situação o funcionário estará mais propício a agir conforme o esperado pela empresa. Além disso, se o funcionário está ciente de quais são os valores da empresa poderá optar por agir conforme tais valores.

A informação também exerce considerável influência sobre o comportamento dos funcionários. Segundo Brum (2010, p. 233): “Não compreender o que é a empresa, por que existe, como sobrevive, quais são seus objetivos, suas estratégias e resultados determina o não comprometimento”. Beal complementa:

A informação exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos, dentro e fora das organizações: internamente, a informação busca influenciar o comportamento dos indivíduos para que suas ações sejam condizentes com os objetivos corporativos; externamente, a informação busca influenciar o comportamento dos envolvidos (clientes atuais ou potenciais, fornecedores, governo, parceiros etc.), de modo que se torne favorável ao alcance dos objetivos organizacionais. (BEAL, 2008, p. 22).

Sendo assim, na Comunicação Interna, as linhas atitude e informação fundem-se à medida que a Comunicação Interna consegue motivar e gerar consentimento a partir do gerenciamento que faz da informação, seu produto base. Segundo Brum (2010, p.103): “Sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem empregados motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos”. De acordo com a autora, a informação é a principal forma de aproximação da empresa com seus funcionários.

Entendemos que o aprofundamento sobre os aspectos relativos à linha da atitude, tais como motivação e comprometimento nas organizações, é bem mais rico que o especificado aqui. Mas, devido a não convergência deste aprofundamento com os objetivos deste trabalho, os conceitos aqui apresentados sobre motivação serão capazes de dar consistência a linha de raciocínio que se deseja percorrer neste trabalho.

A seguir serão listadas as orientações sobre como os processos de comunicação inerentes ao gerenciamento da informação, devem ser realizados para que a Comunicação Interna atinja seus objetivos. A partir das obras consultadas, observa-se que esta gestão deve ser realizada basicamente sob três aspectos: gestão da forma, do conteúdo e dos canais.

3.5.1 Gestão da forma

Para que o resultado seja completo tanto o conteúdo quanto a forma são essenciais. Segundo Brum (2010, p. 73): “Conteúdo e forma são e sempre serão complementares”. A empresa deve escolher adequadamente as informações que pretende divulgar e posteriormente identificar a melhor forma de fazê-lo.

Segundo Almeida (2003), o nível de aprendizagem está diretamente relacionado à qualidade e a quantidade da informação. Deve-se ter cuidado com o excesso de informações, pois os estímulos desencadeiam e são capazes de canalizar a atenção, mas vários estímulos (mesmo que apresentem um conteúdo adequado) podem acabar influenciando na tomada de decisão já que implicam na perda da racionalidade. Brum (2010, p. 68) concorda, segunda ela: “Tudo que é divulgado em excesso pode perder a importância antes que a empresa perceba.”

Isso tem sido evidenciado principalmente a partir da evolução da TI¹⁷ (Tecnologia da Informação). Com a possibilidade de divulgar um número maior de informações em um intervalo menor de tempo as empresas acabam divulgando mais informações do que os funcionários conseguem absorver. Segundo Terciotti e Macarenco:

Se a empresa não dispuser de algum mecanismo e filtragem das informações recebidas e enviadas, os funcionários terão seu desempenho prejudicado pelo volume de informações inúteis. Isso está levando inclusive ao surgimento de uma nova doença denominada “síndrome da fadiga de informações”, um tipo específico

¹⁷ Para Terciotti e Macarenco (2010, p. 16): “Tecnologia da Informação ou TI é o conjunto de recursos tecnológicos destinados ao armazenamento, ao processamento e à transmissão de informações.”

de desequilíbrio mental motivado pela overdose de dados e informações. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010, p.22).

Como solução Rego (1986) sugere que a interpretação da informação seja realizada no nível setorial-departamental. A mensagem deve vir primeiramente para um líder de grupo que a recebe e interpreta para depois ser disseminada para os outros membros do grupo. Além disso, deve-se evitar o máximo possível que a informação tenha que passar por vários níveis antes de chegar a quem interessa, de acordo com a afirmação abaixo:

Quanto maior o número de níveis hierárquicos, maior a possibilidade de ruídos na comunicação. A clássica brincadeira do telefone sem fio pode servir de exemplo para analisar as comunicações no âmbito organizacional. Quanto maior o número de pessoas envolvidas no processo, maior a possibilidade de ruídos na comunicação. (ANGELONI, 2010, 41).

Isso leva a outro importante ponto: a necessidade da comunicação ser trabalhada em todos os fluxos. Segundo Guimarães e Squirra (*apud* ANGELONI, 2010, p. 41): “A tradicional comunicação de cima para baixo, isoladamente, não é eficaz, por focalizar, em primeiro lugar, o que os executivos querem dizer, desconsiderando o que os subordinados querem saber.”

De acordo Angeloni (2010) um planejamento adequado de comunicação deve contemplar os três fluxos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal), pois a informação deve percorrer a empresa a partir de um sistema de comunicação multidirecional. Outros autores concordam:

A construção de um modelo sinérgico de comunicação há, necessariamente, de passar pelo estudo das redes de comunicação. Essas linhas de pensamento podem ser extremamente úteis para a compreensão da fenomenologia da comunicação organizacional. Dir-se-ia que constituem a fonte onde irão beber todos os profissionais que pretendem construir um modelo avançado de comunicação a serviço de empresas do tipo complexo. (REGO, 1986, p. 55).

Se a informação não flui da base para o topo a empresa enfrenta outro tipo de problema: a falta de resposta, a falta de retorno. Segundo Bekin (1995) a informação não pode fluir apenas unilateralmente, sendo assim não há comunicação. Para Rego (1986) a unilateralidade (comunicação de mão-única) é um obstáculo ao controle já que impossibilita que a direção identifique se suas mensagens estão sendo recebidas e interpretadas corretamente. Além disso, conforme o autor, se a informação flui entre superior e subordinado de forma contínua, o consenso e a compreensão mútua são maximizados.

A informação, também deve ser trabalhada de forma integrada, pois quanto maior for a integração maior será o valor potencial da informação dentro das organizações. Isso irá permitir que a empresa possua uma visão holística dos processos ao invés de uma visão estanque e míope de funções, departamentos e produtos (BEAL, 2008).

Segundo Rego (1986) todos os vetores¹⁸ da Comunicação Interna devem atuar de forma sinérgica para que seus resultados sejam maximizados. Se as políticas, estratégias e, conseqüentemente, as ações de comunicações estiverem de acordo com a estratégia global e todos os vetores de comunicação atuarem de forma harmônica, o valor da comunicação nas organizações aumentará. Para ele, se diferentes vetores emanam linguagens diferentes é impossível maximizar os resultados. Além disso, a sinergia entre os vetores é essencial para que se consiga: coerência conceitual, escolha precisa dos meios, controle apurado, capacidade de resposta rápida e assertiva aos riscos externos etc.

Vale salientar que a informação deve ser utilizada de forma criativa visando persuadir o público interno. Para tanto, as técnicas já consagradas de comunicação para o cliente externo devem ser adaptadas a realidade do Marketing Interno. Segundo Brum (2010, p.41), a comunicação deve ser feita “com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de Marketing”. Portanto, as publicações que possuem cunho apenas informativo devem ser trabalhadas a partir da visão da linha de atitude, não só as campanhas que possuem cunho motivacional. As informações trabalhadas durante os treinamentos, por exemplo, devem possuir caráter técnico e motivacional (BEKIN, 2003). Como consequência os funcionários saberão o que fazer e estarão dispostos a fazê-lo.

3.5.2 Gestão do Conteúdo

Em Marketing Interno, vive-se em curto prazo, por isso os profissionais encontram dificuldades para planejar adequadamente questões relacionadas ao conteúdo. Isso pode ser amenizado se a empresa realizar uma divisão dos conteúdos em grupos criados a partir dos objetivos estratégicos de cada empresa (BRUM, 2010).

¹⁸ Rego (1986) lista onze setores responsáveis por locomover a comunicação: a identidade cultural e a visual; o jornalismo; as relações públicas empresariais e as governamentais; o Marketing cultural; a publicidade comercial/industrial e a institucional; a editoração; a prospecção, a seleção e o tratamento da informação; o armazenamento e a disseminação da informação.

Dentre o grupo de conteúdos obrigatórios estão as informações sobre as atividades que os funcionários devem executar. Pois, todos devem ter acesso aos conteúdos que informem como o funcionário deve realizar o trabalho da maneira adequada. Isso irá possibilitar que as ações dos funcionários estejam de acordo com a estratégia da empresa. Portanto, faz-se necessário que as organizações possuam um sistema de informação que trabalhe o conteúdo sobre processos internos de forma eficiente, conforme afirmações abaixo:

A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Todos - do gerente ao servente - precisam de informações sobre as expectativas do cliente, o que a publicidade está prometendo aos clientes, sobre rotinas de serviços etc. (BEKIN, 2004, p.67).

(...) gerentes, supervisores, pessoal de contato e pessoal de suporte precisam de informações para poder executar suas tarefas como chefes e gerentes, e como prestadores de serviços para clientes internos e externos. Eles precisam de informações sobre rotinas de trabalho, características de bens e serviços, promessas feitas a clientes mediante, por exemplo, campanhas de publicidade e vendedores, e assim por diante. (GRÖNROSS, 2009, p. 341).

Angeloni (2010, p.71) reforça também que é necessário deixar os funcionários informados sobre o que acontece no ambiente externo: “A comunicação interna deve não apenas suprir o público interno com informações relativas ao negócio em si, mas também com informações referentes ao que se passa no ambiente externo.

Como a Comunicação Interna deve estar de acordo com a externa, os funcionários não devem estar voltados apenas para o que acontece dentro da empresa. Além disso, é essencial que os funcionários sejam os primeiros a receber as informações que serão transmitidas para os clientes externos. Conforme Grönross:

(...) os funcionários quase sempre compõem um público-alvo interessado e receptivo a campanhas de publicidade, comunicação pela internet e outros meios de comunicação de massa. Campanhas publicitárias, folhetos e comerciais devem ser apresentados aos funcionários antes de serem lançados externamente. Isso pode criar um compromisso e reduzir a confusão. (GRÖNROSS, 2009, p. 349).

Outro exemplo de conteúdo importante são as informações que agregam valor ao elemento companhia. Fazem parte desse grupo de conteúdo informações sobre a identidade da empresa (valores, missão, posicionamento, marca, etc.), objetivos, estratégia, política salarial, benefícios, dentre outros. Trabalhar esse tipo de conteúdo é essencial no processo de identificação que deve ocorrer entre funcionário e empresa. Além disso, ela evita que a

empresa deixe de informar sobre as vantagens que oferece. Sobre as informações relacionadas aos benefícios, Brum (2010, p.53) comenta: “As empresas oferecem muito mais benefícios do que imaginam, mas acabam se tornando reféns da percepção do público interno. Como o empregado não reconhece a quantidade e a importância dos benefícios, a empresa também acaba por não acreditar no valor daquilo que oferece.”

Seguem outros exemplos de grupos de conteúdos (BRUM, 2010):

- produção – informação sobre as metas que devem ser cumpridas pelos funcionários;
- celebração – datas comemorativas, aniversário da empresa, aniversário de funcionários, resultados alcançados etc.;
- programas de reconhecimento – conteúdo sobre promoções, reconhecimento por tempo de empresa etc.;
- diretrizes e normas da empresa – informações sobre o código de ética, padrões e procedimentos;
- mercado – informações sobre o que a empresa produz, para qual mercado produz e quais são seus concorrentes.

A consistência da informação é outro quesito importante inerente ao conteúdo. É imprescindível que o conteúdo da informação trabalhada esteja de acordo com a política da empresa, de Marketing e de Marketing Interno. Segundo Brum (2010, p. 66): “A consistência de um esforço de Endomarketing acontece exatamente pelo seu conteúdo que deve ser coerente com a gestão, com a atitude da direção da empresa, com a imagem de marca de seus produtos e serviços e com o nível cultural e social da maioria dos funcionários.”

Trabalhar corretamente o conteúdo também pode ser uma forma de se evitar a famosa rede de boatos, conforme abaixo:

Nas crises, algumas empresas adotam a postura do encolhimento, o que é um erro. Primeiro, porque os empregados sabem o que está ocorrendo no meio ambiente. Quando as empresas sonegam as informações para a comunidade interna, geram um clima de incertezas, dúvidas e expectativas. E isso pode criar uma turbulência interna que prejudica o clima de trabalho, atrasando a produção. (CHINEM, 2010, p. 79).

A comunicação informal é inevitável e de difícil controle, mas pode ser utilizada a favor da empresa. Para isso, é necessário que alguns cuidados, referentes ao conteúdo, sejam tomados por quem realiza a comunicação formal: estar atento a comunicações vagas, valorizar a comunicação saudável e pontual, evitar esconder notícias ruins e corrigir comunicações

erradas. Desta forma, é possível que a rede informal ao invés de fazer circular de forma fácil e rápida informações divergentes reforce as informações repassadas pela comunicação formal, trazendo benefícios ao invés de prejuízos (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010).

A avaliação das necessidades de informação deve ser vista como um processo periódico, já que tanto o ambiente interno quanto o externo mudam constantemente (BEAL, 2008). Avaliar de forma sistêmica permitirá que o processo seja otimizado. Desta forma, o fator tempo não irá prejudicar a comunicação. Segundo Brum (2010, p.69): “O menor espaço possível entre a decisão ou o fato e a informação sobre ele é fator decisivo para uma maior ou menor entropia da informação, ao mesmo tempo em que determina, também, um maior ou menor grau de sofrimento para o público interno.”

Para que a informação escolhida seja útil, três cuidados devem ser levados em relação ao conteúdo, conforme Terciotti e Macarenco (2010): a precisão e a confiabilidade; se ele está suficientemente completo; e, se é relevante, ou seja, livre de dados desnecessários. Brum (2010, p. 66) complementa, segundo ela: “O irrelevante, o conhecido, o que não interessa e o que não se aplica na percepção do público interno, devem ser esquecidos quando o assunto é conteúdo.”

3.5.3 Gestão dos canais de comunicação

A escolha correta do canal de comunicação (também chamado de meio ou veículo) é um item importante no processo de gerenciamento da informação¹⁹. Para Brum (2010, p. 74): “Além de conquistar credibilidade, uma informação precisa ser transparente, ter agilidade, ser repassada através de um canal ou instrumento de visual arrojado e contar com um bom nível de descontração.”

Para a Angeloni (2010) usar o meio de comunicação correto é essencial para que o processo de comunicação seja eficiente e eficaz. Segundo ela, o processo de escolha do canal deve levar em consideração alguns itens, dentre eles: a quantidade de informações que deve ser transmitida; a disponibilidade de tempo e dinheiro da empresa; a segurança que deve ser

¹⁹ Canal, conforme conceito descrito anteriormente, “é o caminho pelo qual uma mensagem é transmitida de um agente para outro”. (ANGELONI, 2010). Adaptando o conceito para as organizações, canal é o meio ou veículo que permite que as informações circulem entre funcionários e empresa.

tomada com esta informação; a compatibilidade do meio com a mensagem; os públicos envolvidos; o negócio da empresa; dentre outros.

A possibilidade de resposta imediata também é um fator que deve ser levado em consideração na escolha de um meio. A partir dos resultados coletados na pesquisa realizada por Shannon (*apud* TERCOTTI; MACARENCO, 2010, p. 27) chegou-se a conclusão de que “o canal de comunicação é tanto mais rico quanto maior a quantidade de informação transmitida e a velocidade do *feedback* e menor perda de informação.”

Os canais quanto a sua capacidade de transmitir a informação foram classificados por Daft (*apud* TERCOTTI; MACARENCO, 2010) de forma crescente da seguinte forma: relatórios formais e boletins; memorando e cartas; *e-mail*, mensagens instantânea, *intranet*; telefone; conversa cara a cara. A comunicação face a face (reuniões, videoconferências) e o telefone ficaram mais bem classificados, de acordo com o autor, devido a possibilidade de *feedback* imediato. Já os demais canais, apesar de fornecerem registro, são impessoais, de via única e o *feedback* é lento.

Angeloni (2010) concorda. De acordo com a autora, nos canais orais a comunicação é colaborativa, mas de difícil memorização. Já nos canais escritos a informação é inflexível, embora permita que o conhecimento seja armazenado de forma durável.

Tais opiniões confirmam a necessidade de se trabalhar a informação de forma sinérgica, pois reforçam a afirmação de Simon (1979) sobre a comunicação escrita. Segundo ele, confiar apenas neste tipo de comunicação é o método mais precário que existe. Além disso, tais informações corroboram com a necessidade já mencionada de que as lideranças (o elemento coordenação) devem receber estímulos diferenciados, já que os líderes também são canais de comunicação.

As organizações também devem estar atentas às inovações que vêm ocorrendo com os meios de comunicação devido à evolução da tecnologia da informação. Prax (*apud* ANGELONI, 2010) aponta como principais características das novas tecnologias da informação: modo de comunicação espontâneo, mais fácil que o oral, flexível e com intervenção colaborativa; ampliação das comunicações em grupo, permitindo que várias pessoas interajam e que tanto som, como imagem e texto sejam disponibilizados; e, possibilidade de administração do processo informacional. De acordo com Terciotti e Macarento (2010) tais transformações são responsáveis por aumentar a rapidez e facilitar a troca de informações em todos os níveis da empresa.

Segundo Angeloni (2010) aos poucos alguns meios tradicionalmente físicos passam a ser digitalizados. Informações que antes eram impressas em papel agora circulam de forma rápida e fácil através dos *e-mails*. Estes, segundo a autora, possuem entre suas vantagens: a possibilidade de combinar texto, sons e imagens; possibilidade de transporte de mensagens de tamanhos diferentes; o alcance de diferentes públicos; dentre outros.

Vale salientar que apesar de possuírem vantagens, as novas mídias também apresentam oportunidades. Enviar uma informação por *e-mail*, por exemplo, não garante que o destinatário irá lê-lo. Brum (2010) lembra que muitas vezes os *e-mails* são apagados sem que tenham sido lidos, principalmente devido ao grande número de informações enviadas diariamente através deste tipo canal. Além disso, algumas pessoas simplesmente não se sentem confortáveis em utilizar mídias digitais.

Segundo Angeloni (2010) novos e tradicionais meios continuarão coexistindo e é isso que tem tornado o sistema de comunicação interna ainda mais rica. O importante, segundo ela, é conhecer as características de cada um dos meios (sejam eles escritos ou orais, novos ou tradicionais, formais ou informais), avaliar estrategicamente quais são as melhores escolhas e trabalhá-los de forma combinada, fazendo com que o valor da informação²⁰ aumente a partir do uso simultâneo.

²⁰ Beal (2008) o valor da informação como bem ativo aumenta com seu uso, quanto há combinações de informações e quando a mesma é utilizada de forma precisa.

4 CENÁRIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM EMPRESAS DE *CALL CENTER*

Após caracterização de como os processos de Comunicação Interna devem ser desenhados faz-se necessário, conforme objetivos deste trabalho, observar se o modelo encontrado é utilizado por empresas de *call center*, a partir de uma pesquisa de campo. Neste capítulo pretende-se listar informações sobre a amostra pesquisada, bem como a análise realizada a partir dos dados coletados e do referencial teórico já apresentado.

4.1 Sobre *Call Center*

É no contexto da Era da Informação que o telefone, além de outros canais de comunicação, firma-se como um meio promissor por encurtar distâncias, ser barato, interativo, possibilitar retorno imediato do cliente, dentre outras vantagens. Logo as empresas passam a enxergam o contato telefônico como uma oportunidade de negócios e, como consequência, começam a profissionalizar este tipo de serviço. Surgem as centrais de atendimento.

Segundo Lima (2007) estas empresas passaram por três etapas significativas, por esse motivo elas têm sido nomeadas de formas diferentes ao longo do tempo:

- a) no início, tais empresas eram conhecidas como centrais de *telemarketing* ou centrais de atendimento. Neste período as empresas utilizavam tecnologias próprias e não havia interação entre os dados das centrais telefônicas e os dados dos computadores;
- b) a partir do uso de computador e telefone de forma interativa, o CTI (*Computer Telephony Integration*), tais empresas passaram a ser chamadas de *call center*;
- c) na fase atual, como algumas destas empresas passaram a utilizar outros canais, além do telefone – tais como *e-mail*, fax, cartas – o termo *contact center* passou a designá-las.

Mesmo assim, ainda é comum o termo *telemarketing* ser utilizado para designar empresas de *call center* ou os *contact center*. Conforme Melo (*apud* LIMA, 2007, p.18) isso

acontece principalmente porque “o *telemarketing*²¹ faz parte dos serviços oferecidos pelos *call centers* e por ser largamente utilizado como um canal de vendas (...) gera-se essa utilização equivocada e generalizada pela sociedade.”

Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços – ABT, os termos *call center*, *contact center* e *telemarketing* são sinônimos, porém *contact center* é o termo mais completo.

Call center/ contact center/ telemarketing (CC) são designações para as centrais de atendimento destinadas ao contato com consumidores ou futuros *prospects*, de forma ativa (ligação feita pela empresa para o cliente) ou receptiva (do cliente à empresa), usando telefone ou outros canais de comunicação. O termo mais abrangente é *contact center*, que inclui o contato por *e-mail*, *fax*, *chat* e VoIP, por exemplo. (ABT *apud* GIÃO, 2006, p.21).

Como tais termos são equivalentes e não há como garantir que todas as centrais de atendimento utilizam outros meios de comunicação, além do telefone, os termos *call center* ou centrais de telesserviços serão utilizados neste trabalho para designar este tipo de empresa.

Segundo GIÃO (2006), apesar da indústria de *call center* ser recente²², o rápido crescimento deste mercado é um fenômeno mundial. Conforme o autor, no Brasil os principais motivos desta expansão são:

- a) a privatização das telecomunicações ocorrida entre 1997/1998 que abriu espaço para um maior grau de competitividade no setor possibilitando que os custos diminuíssem, o número de clientes residenciais e comerciais com telefone aumentasse e o setor de telecomunicações fosse modernizado;
- b) o desenvolvimento integrado entre telecomunicações e computadores, em especial a internet;
- c) o Código de Defesa do Consumidor de 1990 que estabeleceu algumas regras sobre os processos de compra e serviços fazendo com que as centrais de atendimento (Serviço de Atendimento ao Cliente - SACs) passassem a ser canais obrigatórios para algumas empresas.

²¹ Embora autores como Pinho (2001, p. 125) definam o *telemarketing* como “sistema pelo qual são feitos todos os contatos mercadológicos de uma empresa com seus públicos pelo canal telefônico”. Concordeu-se com Percy (*apud* Pinho 2001, p. 126) ao afirmar que nem todas as atividades realizadas pelas empresas por telefone podem ser consideradas *telemarketing*. Segundo ele uma atividade deste tipo implica obrigatoriamente “um contato com *target* selecionado por meio de uma tecnologia de banco de dados, a fim de obter algum tipo de resposta imediata do consumidor”. Para evitar que o termo acabe por não representar todos os serviços prestados por este tipo de empresa, ao mencionar o tipo de atividade exercida pelos *call centers* não iremos usar o termo *telemarketing*. Conforme Lima (2007), utilizaremos os termos telesserviços ou teleatendimento.

²² Segundo Gião (2006, p.11), mesmo em países desenvolvidos, a indústria de *call centers* é bastante recente, com emergência na década de 90 “destacando-se os Estados Unidos com a média mais baixa, 1993, e a Índia com a média mais recente, 2001.”

A abertura de mercado para o fornecimento de serviços terceirizados é apontada por Silva M.F.(2007) também como um dos motivos desta expansão. Conforme Silva F.(2009, p.69) a terceirização tem sido nas últimas décadas bastante empregada pelas empresas e o contato das empresas com seus consumidores “não fugiu a essa tendência, e foi sendo progressivamente posto a cargo de empresas subcontratadas, especializadas na prestação desse tipo de serviço.”

Ao terceirizar as empresas garantem que o atendimento aos clientes por telefone (agora obrigatório) será realizado e podem focar nas suas competências centrais. Contax (2010) cita também como motivos para terceirização das centrais de atendimento: a necessidade das empresas focarem nas suas competências ao invés de direcionar esforços para atividades que não gerem receita direta; necessidade de pessoal qualificado e investimentos constantes em tecnologia para manutenção das centrais; a crescente importância da retenção e fortalecimento dos relacionamentos com os consumidores para as empresas; dentre outros.

Acompanhando o desenvolvimento do setor, o número de contratações realizadas por esse tipo de empresa também tem sido considerável. Segundo Lima (2007, p.5) “os *call centers* têm ocupado posição destacada no crescimento da quantidade de postos de trabalho no setor de serviços e no mercado de trabalho brasileiro em geral”. Isso pode ser identificado a partir da observação do aumento no número de funcionários de empresas como a Contax TNL, que já ocupa, a partir da sua fusão com a Dedic GPTI, o posto de segunda maior empregadora privada do Brasil (CONTAX, 2011). O Gráfico 1 mostra que em 2009 houve um aumento de 57% no número de funcionários em relação ao ano de 2005.

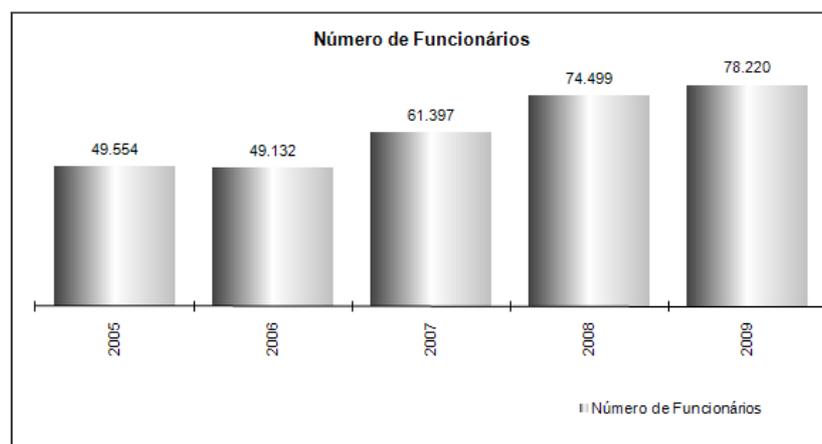


Gráfico 1: Evolução número de funcionários da empresa Contax (2005 a 2009)

Fonte: CONTAX – Relatório Anual (2009)

De acordo com a Associação Brasileira de Teleserviços (2011), essas empresas são responsáveis por empregar mais de um milhão de pessoas em todo o país, sendo 45% dos cargos ocupados por jovens em seu primeiro emprego.

Silva *et al.* (*apud* SILVA, M.F., 2007) relaciona a expansão dos *call centers* com a fácil interação entre cliente e empresa que os serviços de teleatendimento proporcionam. Isso é responsável pelo fato destas centrais terem se tornado uma das formas mais populares de comunicação das organizações com seus clientes. Sobre a importância dos serviços de teleatendimento, Lima afirma:

A área destinada ao atendimento, prospecção, vendas e fidelização de clientes tal qual é o *call center* no ambiente empresarial, é de suma importância não só no estabelecimento de contatos com o cliente, como na própria apresentação da gestão, valores e cultura organizacionais. (LIMA, 2007, p.118).

Desta forma, podemos concluir que os *call centers*, em particular os terceirizados²³, são empresas novas e em plena expansão formadas basicamente por pessoas, tecnologia e informação trabalhadas de forma integrada para proporcionar o relacionamento das empresas contratantes com seus clientes a partir de diversos canais. Tais prestadoras desempenham um papel importantíssimo para as organizações que as contratam já que o atendimento ao cliente, principalmente na Era da Informação, tem relação direta com o sucesso das organizações.

4.2 A empresa estudada – universo da pesquisa

A amostra deste estudo foi retirada de uma das empresas que estão entre as dez maiores empresas de *call center* do Brasil em número de PAs²⁴, (posições de atendimento), funcionários e faturamento, conforme *ranking* fornecido por *Call Center* (2011). Além de possuir filiais em Fortaleza, o que facilitou o nosso acesso à empresa, suas características enquadram-na perfeitamente no perfil brasileiro deste setor: é uma empresa jovem com considerável crescimento durante os últimos anos; intitula-se *contact center*, pois presta

²³ Além dos *call centers* terceirizados existem os *call centers* próprios. Conforme Silva, M.F. (2007, p. 38): “Os terceirizados são empresas especializadas em serviços de *call center* e que prestam seus serviços a outras empresas que as contratam, dentro do princípio da terceirização. (...) Os *call centers* próprios fazem parte de uma organização maior, que prefere manter o atendimento a clientes dentro de seu negócio, por identificar que a atividade realizada pelo *call center* compreende a competência essencial da empresa”.

²⁴ Conforme Lima (2007, p. 37) PA “é o espaço físico onde o operador trabalha individualmente”.

serviços de atendimento por diversos canais (telefone, *e-mail*, *chat*, navegação assistida ou VoIP etc.); sua implantação foi impulsionada pela privatização de empresas de telefonia e pelo fenômeno da terceirização; dentre outras.

A empresa foi criada em 2000 inicialmente para prestar serviços para uma grande empresa de telefonia e foi ampliando e diversificando sua carteira de clientes ao longo dos anos. Entre seus clientes atuais estão grandes bancos, empresas de telefonia, lojas de varejo, indústrias, prestadoras de serviços, administradoras de cartões etc.

Seu portfólio conta com produtos diversificados visando adaptar o que é fornecido pela empresa às necessidades dos clientes contratantes²⁵, dentre eles:

- televendas – a empresa de *call center* recebe ou realiza ligações para os clientes da carteira da empresa contratante visando vender algum produto;
- atendimento – as mais conhecidas são as centrais de atendimento ao cliente (o SAC). Além destas, existem as centrais de atendimento especializadas em suporte técnico (resolução remota para tratar dificuldade de uso ou defeito de produtos), ouvidoria, *web call center* (concentra o atendimento dos sites dos clientes contratantes), dentre outras;
- retenção – estratégia de manutenção da carteira de clientes da empresa contratante a partir de soluções para as insatisfações do cliente final;
- recuperação de crédito – centrais de negociação de débitos.

Levando em consideração o tamanho e a complexidade (diferentes produtos fornecidos a diversos clientes contratantes) da empresa estudada, fez-se necessário delimitar uma população deste universo cujas características tornassem este estudo viável. Portanto, o estudo foi feito nesta empresa, especificamente levando em consideração a população que compõe o ambiente de um setor que é unidade de negócio do produto Retenção cujo cliente contratante é uma empresa de telefonia. O setor realiza contatos ativos (a empresa toma iniciativa do contato) e receptivos (o cliente entra em contato com a empresa) para clientes desta operadora para propor-lhes soluções e assim evitar que os mesmos realizem o cancelamento de produtos ou serviços de telefonia.

Os dados primários foram levantados, em 2011, a partir da aplicação de um questionário, especialmente elaborado para este trabalho, que foi aplicado em funcionários

²⁵ Uma empresa de *call centers* trabalha diretamente com dois tipos de clientes – a empresa que contrata seus serviços como prestadora de telesserviços e o cliente desta empresa que é atendido pelos profissionais do *call centers*. Portanto usaremos os termos cliente final para designar este e cliente contratante ou empresa contratante para designar aquele.

que trabalham no setor escolhido; e, da realização de uma entrevista semi-estruturada com um profissional da empresa que possui gestão sobre o processo de comunicação interna que exerce influências sobre os personagens que compõem a amostra. Já os dados secundários utilizados, que embasaram as informações descritas acima sobre a empresa de *call center* pesquisada, foram extraídos de documentos oficiais e públicos da empresa estudada (documentações e informações que constam no site da empresa). Tais escolhas caracterizam esta pesquisa como qualitativa.

O universo estudado é formado por 1487 funcionários, distribuídos em várias categorias funcionais, conforme mostrado na Tabela 1 (p. 64).

Descrevem-se na próxima seção, os instrumentos empregados para a coleta dos dados primários.

4.3 Entrevista

Segundo Duarte e Barros (2005) a entrevista pode ser uma importante fonte de dados para estudos de caso. E, embora o questionário seja amplamente utilizado em pesquisas quantitativas, Triviños (1987, p.137) admite que “também o podemos utilizar na pesquisa qualitativa”. Além disso, segundo Yin (2001), o estudo de caso, apesar de ser classificado frequentemente como qualitativo, admite a utilização de evidências quantitativas.

Já Rey (1999, p.57-60) afirma que, para se obter informações de um respondente é necessário se obter a confiança dele e torná-lo um “(...) sujeito interativo, motivado e intencional. O pesquisador tem que ter isso em mente, pois são características gerais da pessoa. Ao que ele acrescenta: “(...) os próprios instrumentos de investigação adquirem um sentido interativo”. Tendo em vista o que ensina o autor citado foi realizada uma entrevista com um profissional de comunicação da empresa (ANEXO A). A partir das informações passadas pelo mesmo foi possível ter uma visão sobre o cenário atual do setor em relação à Comunicação Interna, em especial as características inerentes à gestão da informação: conteúdo, forma e canais.

A seguir serão expostas as informações coletadas a partir da entrevista realizada com o profissional de comunicação da área e dos questionários respondidos pelos profissionais do setor. Antes de iniciarmos, faz-se necessário definirmos alguns conceitos sobre os cargos que

serão citados: iremos chamar de consultor os funcionários que realizam o atendimento telefônico²⁶; de supervisores, os profissionais que fazem a gestão direta dos consultores; e, de coordenadores, os profissionais que fazem a gestão direta dos supervisores. Estes dois últimos fazem parte do grupo de gestores diretos e somados aos profissionais da área de apoio (analistas e assistentes) compõem o que chamaremos grupo de liderança. Já os consultores são os profissionais que compõe a base.

A empresa trabalha tanto informações referentes ao produto-empresa (missão, valores, benefícios, objetivos etc.) quanto informações sobre como o funcionário deve proceder para a execução das suas funções, o que mostra que ela trabalha alguns dos conteúdos considerados obrigatórios pelos autores estudados.

A partir da lista de canais mencionados pelo profissional e pela descrição do fluxo que a informação percorre até chegar aos destinatários é possível identificar que a comunicação escrita e de fluxo descendente é a mais utilizada, tendo como canais mais utilizados o *e-mail* e *intranets*.

Apesar de a comunicação oral ser contemplada pelo fluxo de comunicação (realização de reuniões para alinhar a informação com os gestores), a comunicação face a face ainda não é administrada sistemicamente. Isso acontece principalmente no fluxo que a informação percorre das lideranças para a base (profissionais que realizam o atendimento), pois as reuniões são realizadas pelos líderes (supervisores e coordenadores) sem que haja nenhum acompanhamento sobre o conteúdo ou formato das mesmas.

Os funcionários recebem informações a partir de dois eixos: informações corporativas que são iguais para toda a empresa e são centralizadas pela matriz; e informações inerentes ao setor – tais como, informações sobre o cliente contratante, metas, procedimentos que devem ser seguidos pelos funcionários – que são totalmente de responsabilidade do mesmo sem que haja nenhuma intervenção da matriz. Portanto, nem todas as informações recebidas pelos funcionários são alinhadas a partir de um eixo central, fazendo com que não haja um padrão em relação ao conteúdo e ao formato de todas as informações divulgadas. Como consequência, existem, por exemplo, duas *intranets*: uma corporativa e outra que possui informações inerentes ao setor.

²⁶ Conforme *Health and Safety Executive* (apud SILVA, M.F., 2007, p. 8) “o atendente de chamadas (também conhecido como ‘consultor de serviços’, ou ‘agente’ ou ‘operador’) é um indivíduo cujo trabalho requer que ele gaste uma proporção significativa de seu trabalho atendendo chamadas telefônicas e utilizando simultaneamente terminais de computadores.

A gestão das informações inerentes ao setor que são divulgadas para a base (consultores que realizam o atendimento) é feita por dois profissionais da área (o entrevistado) e um analista. Isso mostra que os conteúdos sobre o cliente contratante e as particularidades de cada setor são geridos de forma descentralizada pela empresa. Conforme já mencionado, esse fluxo fica sob a gestão do próprio setor sem que haja integração com as informações que são divulgadas pelo setor de Comunicação Interna cuja responsabilidade restringe-se aos conteúdos institucionais da empresa (valores, missão, notícias, aniversários dos funcionários, campanhas motivacionais e comemorativas etc.).

A informação segue um fluxo pré-definido até chegar à base. Ela é recebida pelos dois profissionais responsáveis pela gestão da informação e por fazer a interação entre empresa contratante e *call center*. Estes profissionais avaliam a informação, checam o entendimento, escolhem os canais, elaboram as peças, validam o que foi elaborado com o cliente contratante e divulgam a informação. As novas informações são divulgadas face a face para os gestores (supervisores ou coordenadores) e cada gestor terá que repassá-las para sua equipe (os profissionais da base). Portanto, apenas a comunicação escrita que chega até a base passa pelo fluxo que é centralizado nos dois profissionais.

O entrevistado admite que as informações referentes ao atendimento (como os consultores devem realizar seu trabalho) são complexas e recebidas em quantidade considerável. Além disso, existe uma atualização constante das informações a pedido do cliente contratante o que aumenta ainda mais a quantidade de informação que é disseminada.

Quanto aos canais, é possível observar que a empresa utiliza meios diversos, tais como a *intranet* e o *e-mail*²⁷. Existe ainda uma análise sobre a escolha do canal de acordo com o conteúdo e com o público e enquanto alguns canais podem ser acessados por todos (como as *intranets*) outros só podem ser acessados pelos líderes (como o *e-mail*).

²⁷ A partir da evolução das comunicações é possível transportar informação de forma rápida e fácil. Segundo Angeloni (2010) implantar novas tecnologias de comunicação é fundamental para continuar competitivo nos dias atuais. Sobre as vantagens da *intranet* ela afirma (2010, p.21): "Utilizando a Intranet, a empresa tem condições e diminuir os gastos em material impresso, deslocamento de pessoas, entre outros, maximizando o desempenho dos colaboradores".

4.4 Questionário

Visando complementar a visão sobre o cenário atual da Comunicação Interna que se delineou a partir da entrevista com o profissional da empresa, elaborou-se um questionário (ANEXO B) cujas perguntas remetem às estratégias listadas pelos autores estudados sobre o processo de Comunicação Interna ideal e os objetivos que devem ser atingidos através deste processo. A intenção é identificar a partir da visão dos funcionários, se a forma como os processos de Comunicação Interna são administrados pela empresa está de acordo com o sistema de comunicação considerado ideal, caracterizado anteriormente.

Como se sabe, há duas classes de medida: as psicológicas e as educacionais. As psicológicas medem variáveis relacionadas ao comportamento das pessoas, enquanto as educacionais medem o rendimento em aprendizagem. Esta monografia trata do estudo de variáveis associadas à primeira classe. Para medir essas variáveis existem testes e escalas. Optou-se por construir um questionário constituído por escalas, em face de proporcionarem uma elaboração mais simples e de mais fácil assimilação para as respostas.

4.5 A amostra estudada

O universo era formado, em 2011, por 1487 funcionários distribuídos nas categorias mostradas na tabela abaixo.

Tabela 1 – Total de funcionários por categoria

Categoria do funcionário	Total	%
Analista	5	0,00
Assistente	15	0,01
Consultor	1390	93,40
Coordenador	6	0,00
Gerente 1	1	0,00
Gerente 2	2	0,00
Supervisor	68	4,60
Total geral	1487	100

Fonte: Empresa pesquisada, 2011

Para o cálculo da amostra adotou-se o seguinte procedimento. Fixou-se um erro amostral de aproximação da estimativa do universo a partir da amostra de 6%, e tomando-se, por se desconhecer a composição do universo em relação ao sexo, como critério conservador, para se obter variância máxima, que o número de mulheres (p) é igual ao número de homens (q), determinou-se uma amostra de, no mínimo, 267 casos, aplicando-se para tanto, a fórmula para o cálculo de uma amostra proposta por Bussab e Morettin (2003, p. 281).

Dada a natureza do universo, a amostra foi do tipo proporcional a cada categoria funcional, isto é, cada categoria está representada na amostra de acordo com sua incidência no universo, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Total da amostra proporcional de funcionários, por categoria

Categoria do funcionário	Total	% Representatividade no universo	Amostra
Assistente	15	0,0	4
Consultor	1390	93,4	248
Coordenador	6	0,0	2
Gerente 1	1	0,0	1
Gerente 2	2	0,0	2
Supervisor	68	4,6	10
Total geral	1487	100	267

Fonte: Cálculo direto

Os instrumentos de coleta de dados foram aplicados entre os dias 2 a 6 do mês de maio do ano em curso. Antes que os funcionários iniciassem o preenchimento recebiam orientações sobre seu cunho científico e os cuidados que seriam tomados para preservar a identidade dos participantes e da instituição. Seguem as características da amostra pesquisada:

- a) a quantidade de questionários aplicados foi maior que o número mínimo definido acima. A distribuição da quantidade de questionários aplicados por cargo pode ser observada na Tabela 3. Vale salientar, que não se teve acesso aos funcionários que ocupavam os cargos de gerentes 1 e 2 pois os mesmos, no período de aplicação dos questionários, estavam em viagem. Entretanto, avalia-se que tal ausência, não afetaria substantivamente o propósito final deste trabalho, em virtude da alta representatividade apresentada pelas outras categorias estudadas. Com os ajustes necessários a amostra final ficou composta por 288 funcionários, conforme mostrado a seguir.

Tabela 3 – Total de questionários aplicados por cargo

Categoria do funcionário	Amostra mínima	Amostra real
Analista	5	5
Assistente	4	9
Consultor	251	258
Coordenador	2	2
Gerente 1	1	0
Gerente 2	2	0
Supervisor	12	14
Total geral	277	288

Fonte: Elaboração própria

- b) a maior parte dos funcionários da amostra (65%) é do sexo feminino, conforme Gráfico 2;

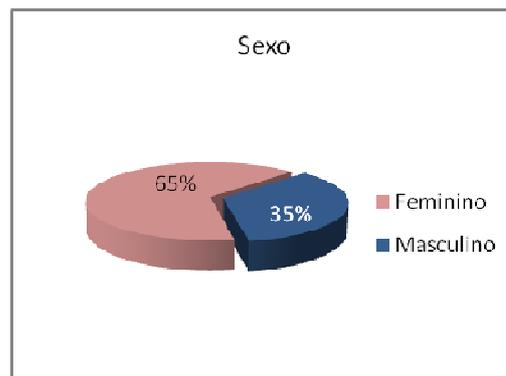


Gráfico 2: Amostra por sexo
Fonte: Elaboração própria

- c) Mais da metade da amostra (63%) é composta por funcionários que estão na empresa há no máximo onze meses (Gráfico 3);

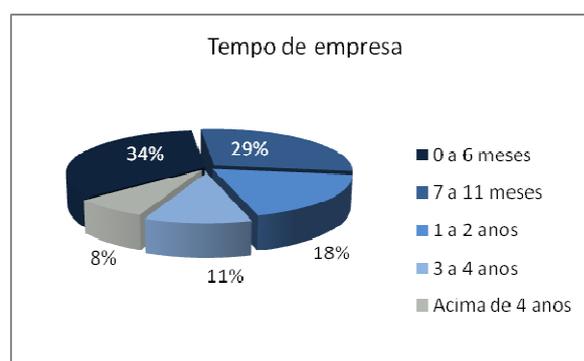


Gráfico 3: Amostra por tempo de trabalho na empresa
Fonte: Elaboração própria

- d) a amostra é formada principalmente por jovens, pois apenas 26% das pessoas que responderam ao questionário possuem mais de 25 anos, conforme Gráfico 4.

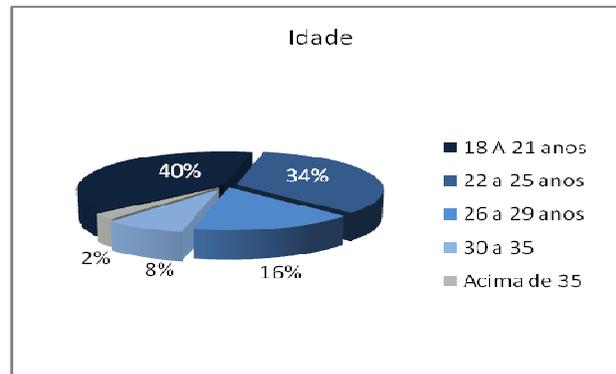


Gráfico 4: Amostra por idade

Fonte: Elaboração própria

4.6 Análise descritiva

Antes de iniciarmos a análise dos dados faz-se necessário listar algumas considerações:

- por tratar-se de um estudo de caso não podem ser geradas conclusões que possam representar o universo das empresas de *call center*. Todas as considerações devem ser compreendidas no contexto da amostra pesquisada;
- os dados foram analisados pelo SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 18;
- o questionário (ANEXO B) possui 12 variáveis cujos conceitos podem ser separados em dois blocos: gerenciamento da informação (8 questões, 67% das variáveis) e gerenciamento da atitude (4 questões, 33% das variáveis). Embora nosso foco seja tratar sobre como se dá a gestão da informação neste tipo de empresa, iremos observar também o sentimento dos funcionários em relação a assuntos como a motivação e a identificação dos funcionários com a empresa, objetivo das políticas do Marketing Interno. A distribuição das variáveis quanto aos conceitos pode ser observado no Quadro 2;

Quadros 2 – Variáveis versus conceitos trabalhados

Questão	Tópico 1	Tópico 2
1	Informação	Conteúdo
2	Atitude	Identificação
3	Informação	Conteúdo
4	Informação	Forma
5	Informação	Forma
6	Atitude	Motivação
7	Informação	Conteúdo
8	Informação	Conteúdo
9	Atitude	Identificação
10	Informação	Forma
11	Informação	Canais
12	Atitude	Orgulho

Fonte: Elaboração própria

- d) as variáveis possuem escalas cujos valores aumentam ,conforme pode ser observado no Quadro 3;

Quadro 3: Variação e significado das escalas por questão

Valor escalas	Significados escalas	
	Questões 1,7 e 8	Questões 2,3,4,5,6,9,10,11
1	Nada	Nunca
2	Quase Nada	Quase Nunca
3	Um Pouco	Algumas Vezes
4	Quase Tudo	Quase Sempre
5	Tudo	Sempre

Fonte: Elaboração própria

- e) para efeito deste estudo considerar-se-á as escalas do Quadro 4 para definir se os processos de Comunicação Interna utilizado estão ou não de acordo com o modelo de Comunicação Interna desenhado anteriormente. Considera-se que o cenário ideal seria de que, no mínimo, 80% (valor ideal) dos funcionários selecionem as escalas de maior valor das variáveis (4 e 5 de cada questão). Caso o percentual de funcionários que selecionem tais variáveis esteja abaixo deste valor iremos considerar que o cenário atual apresenta uma Comunicação Interna cuja utilização dos processos de Comunicação Interna está aquém do panorama considerado ideal.

Quadro 4 – Escala de valor, modelo de Comunicação Interna

Escala (%)	Valor 1	Valor 2
0-50	Muito abaixo do ideal	Aquém do ideal
50-70	Abaixo do ideal	
70-80	Parcialmente ideal	
80-90	Ideal	Ideal
Acima de 90	Além do Ideal	

Fonte: Elaboração própria

4.6.1 Aspectos sobre o gerenciamento da informação

A partir das questões relacionadas ao gerenciamento da informação e da atitude foi possível identificar qual é a percepção dos funcionários em relação aos conceitos conteúdo, forma e canais a fim de observar se os processos que compõem o modelo de comunicação ideal estão sendo seguidos. A distribuição das variáveis foi feita da seguinte forma: em 50% das variáveis (questões 1,3,7 e 8) buscou-se identificar qual é a percepção dos funcionários quanto ao conhecimento que possuem sobre características importantes do produto-empresa; em 37,5% das variáveis (questões 4,5 e 10) buscou-se identificar qual é a visão dos funcionários sobre conceitos relacionados a forma como a Comunicação Interna é trabalhada dentro da empresa; e, em 12,5%(variável 11) buscou-se medir a percepção dos funcionários em relação aos canais utilizados.

4.6.1.1 Variáveis relacionadas ao conteúdo da informação

As questões cujo objetivo era medir a percepção dos funcionários quanto ao conhecimento em relação a alguns conteúdos apresentaram resultados variados. Das quatro variáveis uma apresentou resultado abaixo do ideal (questão 1), duas apresentaram resultado parcialmente ideal (questões 3 e 8) e uma apresentou resultado além do ideal(questão 7).Isso pode ser um indício de que alguns conteúdos possuem ações de comunicação mais eficazes do que os outros.

A questão de número 1 (conhecimentos sobre visão e valores da empresa) apresentou resultado abaixo do ideal já que apenas 55% dos funcionários mencionaram que conheciam quase tudo ou tudo sobre este conteúdo, enquanto quase a metade deles (45%) optou pelos itens que demonstram que o funcionário não tem conhecimento sobre este assunto, conforme Gráfico 5. Portanto, embora os funcionários tenham acesso a esse tipo de informação, conforme identificado em entrevista, ele não está sendo suficiente para gerar o nível de conhecimento esperado.

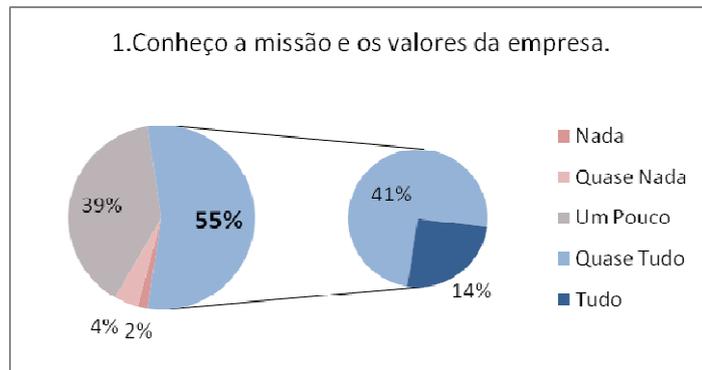


Gráfico 5: Dados da primeira variável

Fonte: Elaboração própria

Já nas questões de número 3 (conhecimento sobre o que a empresa espera do funcionário) e 8 (conhecimento sobre benefícios) a percepção dos funcionários mostra que o trabalho de comunicação está mais próximo do ideal (Gráfico 6; Gráfico 7). Em ambas as questões o percentual de funcionários que marcaram as escalas de valor 4 ou 5 foi superior a 70%. Ou seja, a maior parte dos funcionários alega saber o que a empresa espera deles quase sempre ou sempre e alegam conhecer quase tudo ou tudo sobre os benefícios oferecidos pela empresa.

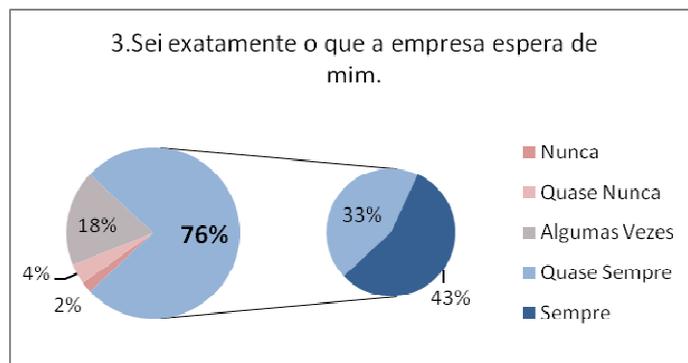


Gráfico 6: Dados da terceira variável

Fonte: Elaboração própria

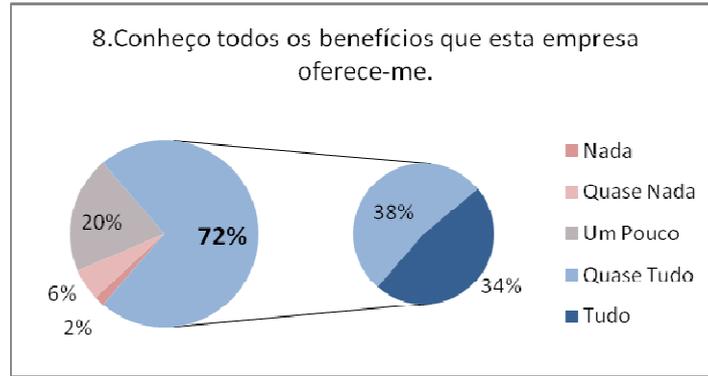


Gráfico 7: Dados da oitava variável

Fonte: Elaboração própria

A questão 7 cujo objetivo era medir a visão dos funcionários em relação ao conhecimento que possuem sobre as metas que devem atingir foi a variável que apresentou melhor resultado e a única, ao visualizarmos o resultado do questionário com todos os funcionários, a atingir o percentual que foi estipulado para identificar se os objetivos da Comunicação Interna estão sendo atingidos. Conforme Gráfico 8, é possível identificar que 90% dos funcionários acreditam conhecer tudo ou quase tudo sobre as metas estabelecidas pela empresa.

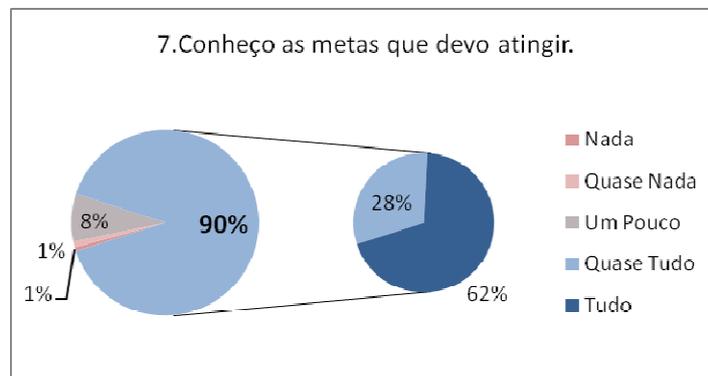


Gráfico 8: Dados da sétima variável.

Fontes: Dados da pesquisa

Em todas as variáveis relacionadas ao item conteúdo (1, 3, 7 e 8), ao separarmos os resultados obtidos com os funcionários que ocupam cargos de liderança dos resultados dos funcionários que compõe a base (os consultores), observou-se que em todas as variáveis o percentual de funcionários da liderança que selecionaram os rótulos 4 ou 5 é superior a 80%. Desta forma, o resultado obtido (Gráficos 9, 10, 11 e 12) mostra que os processos de Comunicação Interna voltada para este grupo que relacionadas ao item conteúdo estão sendo realizadas em um nível ideal ou além do ideal, conforme valores estipulados para fins desta

pesquisa. Isso corrobora também com a informação repassada em entrevista de que este público tem acesso a um número maior de canais. O e-mail, por exemplo, só é acessado pelas lideranças.

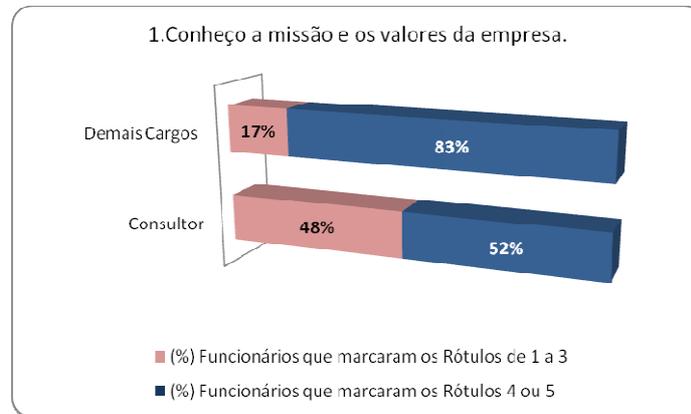


Gráfico 9: Dados da primeira variável, visão base versus lideranças
Fonte: Elaboração própria

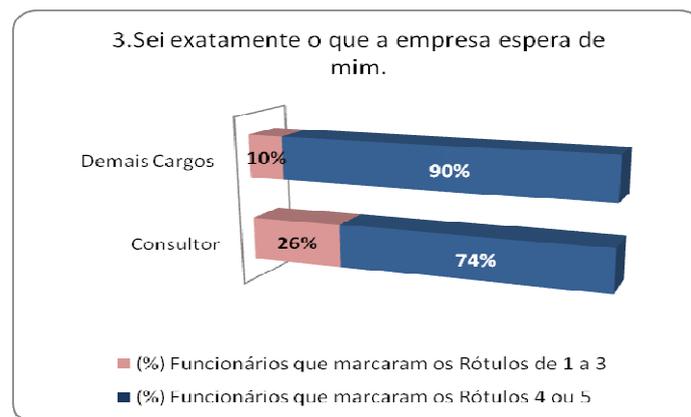


Gráfico 10: Dados da terceira variável, visão base versus lideranças
Fonte: Elaboração própria

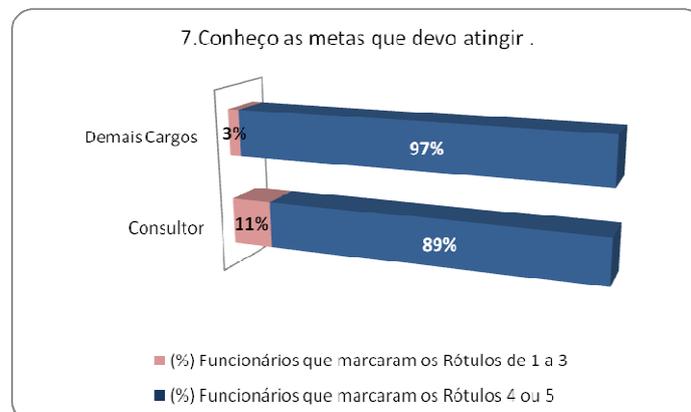


Gráfico 11: Dados da sétima variável, visão base versus lideranças
Fonte: Elaboração própria

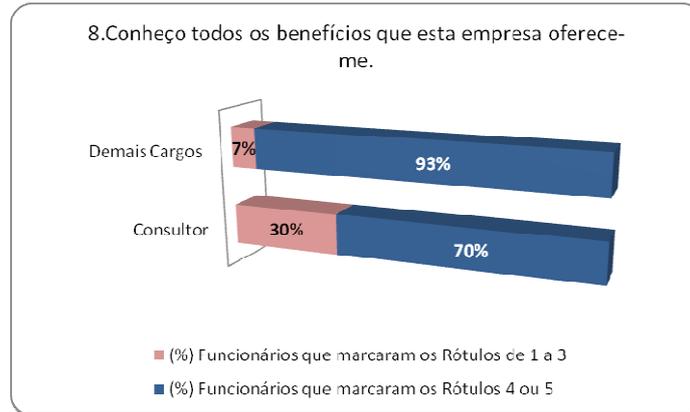


Gráfico 12: Dados da oitava variável, visão base versus lideranças
Fonte: Elaboração própria

Ao checarmos os resultados das variáveis 1,3 e 7 isolando apenas os consultores (grupo que apresentou pior resultado) e fazendo uma relação com o tempo que os mesmos estão na empresa, observa-se que o grau de percepção destes funcionários sobre o conhecimento que possuem em relação aos conteúdos não aumenta na mesma proporção em que o tempo que estão na empresa aumenta (Gráficos 13, 14 e 15). Portanto, a falta de conhecimento sobre tais assuntos (missão, valores e benefícios) não está relacionada à falta de experiência no cargo. Já na variável de número 3 (o que a empresa espera do funcionário), Gráfico 14, esta proporção é ainda inversa, ou seja, o conhecimento diminui à medida que o tempo na empresa aumenta. Enquanto 86% dos funcionários que estão na empresa há menos de 6 meses afirmam saber sempre ou quase sempre o que a empresa espera deles, menos de 60% dos funcionários que possuem mais de um ano de empresa fazem esta mesma afirmação. Isso pode ser um indício de que não há uma manutenção das ações de comunicação que são trabalhadas sobre esse tipo de conteúdo para o grupo de funcionários que estão há mais tempo na empresa.

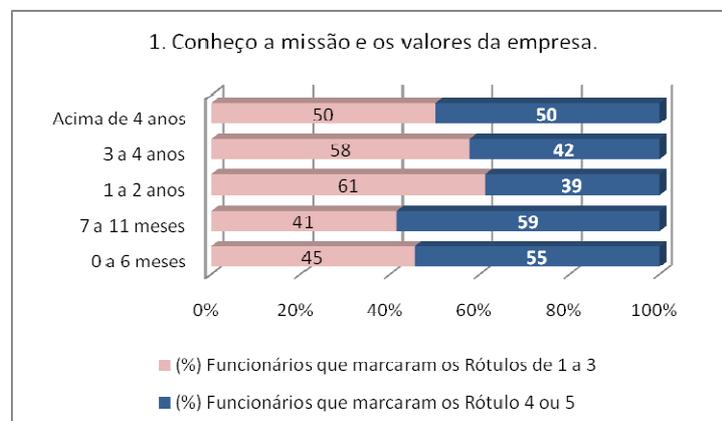


Gráfico 13: Dados da primeira variável, visão consultores versus tempo de trabalho na empresa
Fonte: Elaboração própria

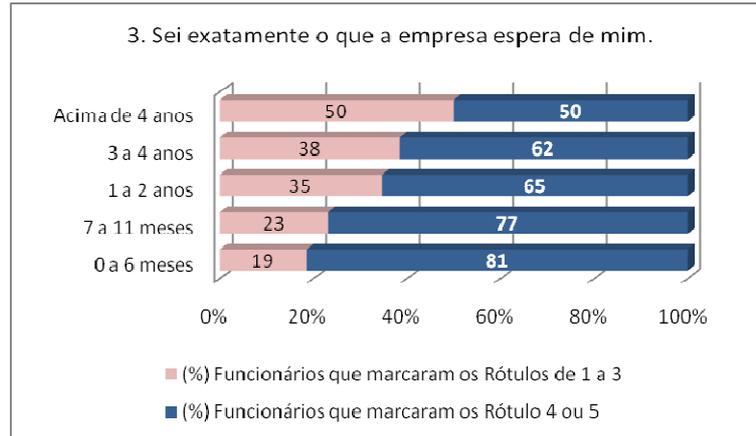


Gráfico 14: Dados da terceira variável, visão consultores x tempo de trabalho na empresa
Fonte: Elaboração própria

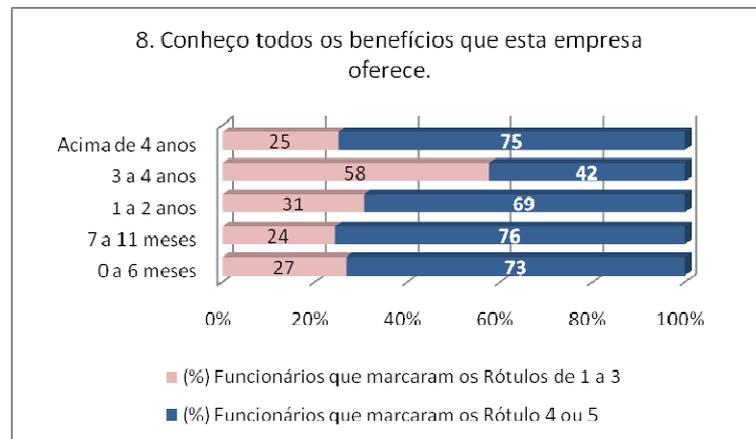


Gráfico 15: Dados da oitava variável, visão consultores x tempo de trabalho na empresa
Fonte: Elaboração própria

4.6.1.2 Variáveis relacionadas à forma como a informação é trabalhada

As variáveis relacionadas aos conceitos repassados pelos autores estudados sobre a forma como a informação deve ser gerenciada também apresentaram resultado variado, mas nenhuma atingiu o percentual ideal. Tais resultados mostram que nenhum item avaliado está sendo trabalhado de maneira eficiente pela Comunicação Interna.

Na questão de número 4 buscou-se medir se o fluxo ascendente é incentivado corroborando com a existência de *feedback*. Conforme entrevista, existem canais formais que trabalham a comunicação ascendente, mas de acordo com o resultado desta variável (Gráfico 16), observa-se que apenas 41% dos funcionários acreditam conseguir expressar sua opinião abertamente sempre ou quase sempre. Esta variável foi a que apresentou o mais baixo

resultado, ao visualizarmos o resultado do questionário com todos os funcionários, mostrando que existem oportunidades em relação ao trabalho que a empresa faz para incentivar este fluxo.

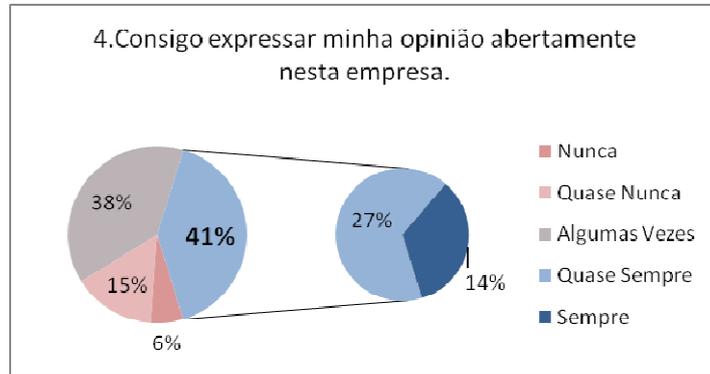


Gráfico 16: Dados da quarta variável

Fonte: Elaboração própria

A clareza e a objetividade das informações recebidas pelos funcionários foi avaliada na variável 5. Conforme Gráfico 17, é possível verificar que apenas 67% dos funcionários alegam receber as informações de forma clara e objetiva quase sempre ou sempre. Portanto, há indicações de que os conteúdos podem não estar sendo abordados de forma clara e objetiva. Esta variável acaba tendo relação com as variáveis relacionadas ao conteúdo pois se o assunto, independente da importância do mesmo, não está sendo trabalhado da forma adequada, a aprendizagem pode ser comprometida.

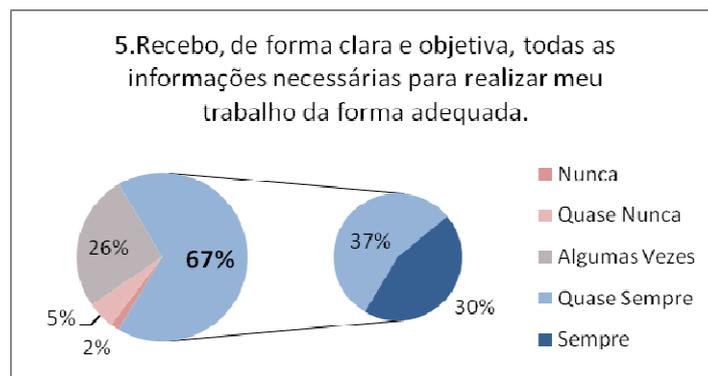


Gráfico 17: Dados da quinta variável

Fonte: Elaboração própria

Procurou-se a partir da variável de número 10 medir se a informação é divulgada internamente antes de ser divulgada externamente. Conforme Gráfico 18 é possível identificar

que as ações estão próximas do ideal estipulado, pois mais de 70% dos funcionários selecionaram os rótulos quase sempre e sempre.

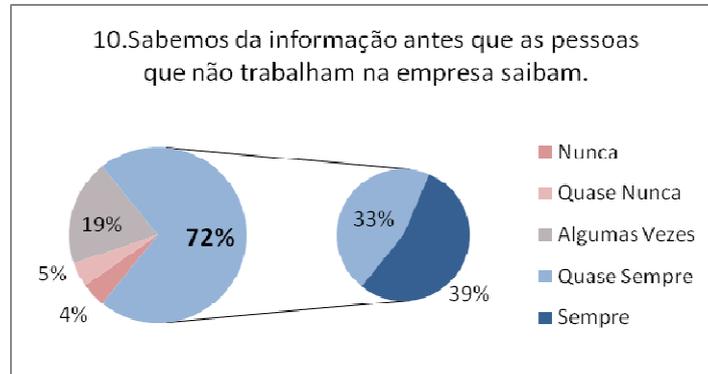


Gráfico 18: Dados da décima variável
Fonte: Elaboração própria

Ao contrário do que foi observado nas variáveis referentes ao conteúdo, o percentual de funcionários, que pertencem aos cargos de liderança que selecionaram as escalas de maior valor, ficou abaixo do ideal que foi estipulado (Gráficos 19,20 e 21). Na maior parte das variáveis deste item (variáveis 5 e 10) este resultado foi ainda menor do que o resultado obtido pelos cargo que pertencem à base (consultores) (conforme Gráficos 20 e 21). Tais resultados são preocupantes já que a qualidade da informação que chega aos consultores depende da forma como esta informação chegou às lideranças. Vale salientar que os líderes são o canal de comunicação mais importante das organizações por serem o principal canal de distribuição das qualidades do produto-empresa (elemento coordenação do *mix* de Marketing Interno). A existência de oportunidades em relação às ações de comunicação dirigidas aos líderes pode ter como consequência, por exemplo, o aumento de ruídos na comunicação.

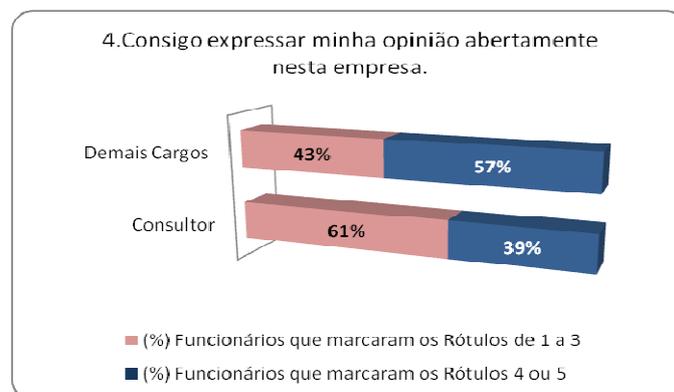


Gráfico 19: Dados da quarta variável, visão base versus lideranças
Fonte: Elaboração própria

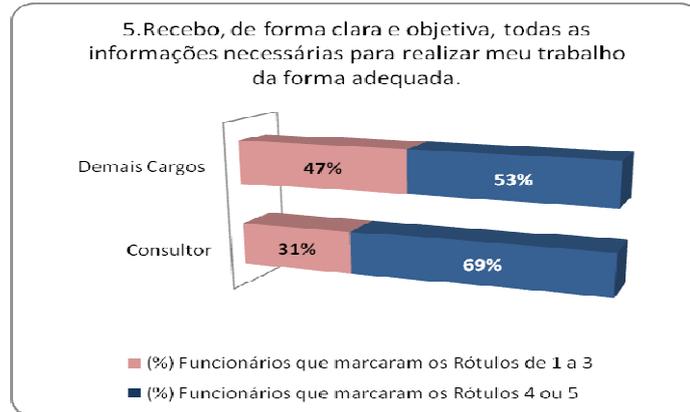


Gráfico 20: Dados da quinta variável, visão base versus lideranças
Fonte: Elaboração própria

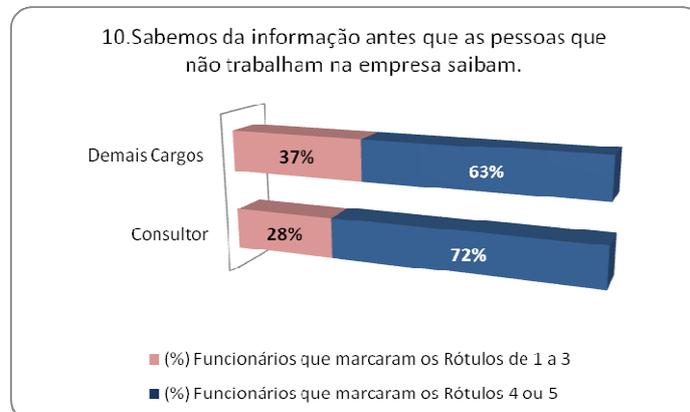


Gráfico 21: Dados da décima variável, visão base versus lideranças
Fonte: Elaboração própria

4.6.1.3 Variável relacionada aos canais de comunicação

A partir da variável de número 11 busca-se identificar se os canais que atualmente são utilizados pela empresa para trabalhar os conteúdos relacionados à principal atividade dos funcionários deste setor (atendimento por telefone) são de fácil acesso. Conforme Gráfico 22, pode-se verificar que esta variável apresentou resultados muito próximos ao ideal (79%). Este resultado é um indicativo de que a *intranet* do setor, o principal canal formal utilizado para este fim, é de fácil acesso.

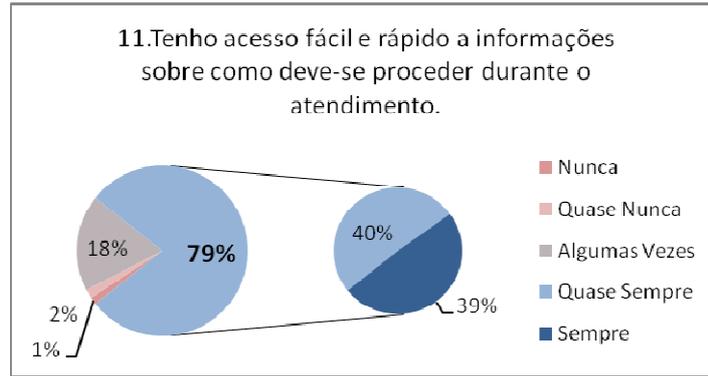


Gráfico 22: Dados da décima primeira variável

Fonte: Elaboração própria

Novamente o percentual de funcionários que marcam os rótulos de maior valor apresenta-se maior ao compararmos os dados dos consultores versus demais cargos. Conforme Gráfico 23, o percentual de funcionários do grupo de liderança que alegam ter acesso rápido e fácil a informações sobre como deve-se proceder durante o atendimento é de 90%.

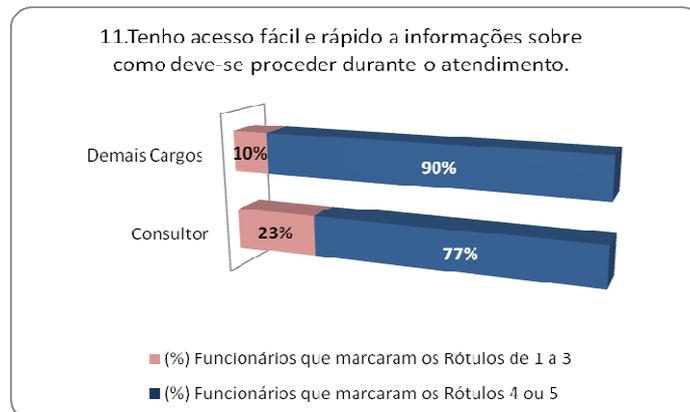


Gráfico 23: Dados da décima primeira variável, visão base versus lideranças

Fonte: Elaboração própria

4.6.2 Aspectos sobre o gerenciamento da atitude

Todas as variáveis cuja intenção era medir se o gerenciamento da atitude estava dentro dos padrões considerados ideais para fins desta pesquisa apresentaram resultados abaixo do ideal. Isso pode ser um indício de que o gerenciamento da atitude não está sendo realizado de forma eficiente e também corrobora com os baixos resultados obtidos nas variáveis cujo objetivo era checar o cenário atual do gerenciamento da informação. Mas, vale salientar que

outros fatores, além da comunicação, possuem interferência sobre a atitude do funcionário e que não é nosso objetivo medi-los neste trabalho (muito embora seja de interesse pesquisá-los, mais profundamente, em trabalhos futuros). O gerenciamento da atitude foi aqui avaliado apenas para complementar o cenário que se deseja delimitar sobre a forma como o gerenciamento da informação é realizado pelo universo pesquisado já que a gestão da informação, conforme o referencial teórico, também exerce influencia sobre a atitude do funcionário.

Buscou-se medir a partir da variável de número 2 qual é o grau de identificação dos funcionários com a empresa, já que a identificação é uma variável importante para a aquisição de qualquer produto, inclusive o produto-empresa. Conforme Gráfico 24, apenas 55% dos funcionários afirmaram que se identificam com a empresa sempre ou quase sempre, enquanto 11% deles afirmam possuir este sentimento nunca ou quase nunca.

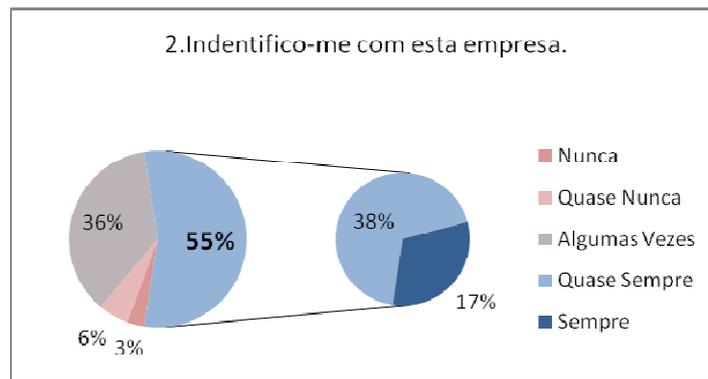


Gráfico 24: Dados da segunda variável
Fonte: Elaboração própria

O grau de motivação do funcionário foi avaliado a partir da variável de número 6. Conforme Gráfico 25, apenas 54% dos funcionários mencionaram que se sentem motivados a realizar seu trabalho quase sempre ou sempre, enquanto 16% mencionaram que nunca ou quase nunca se sentem motivados. Esta variável tem relação direta com a eficiência do programa de Marketing Interno da empresa já que este é um dos principais objetivos daquele. A existência de funcionários que alegam não estarem motivados pode ser um sinal de que o *mix* de Marketing Interno (inclusive a Comunicação Interna) não está sendo trabalhado da forma adequada.



Gráfico 25: Dados da sexta variável

Fonte: Elaboração própria

O nível de identificação dos funcionários com as campanhas motivacionais foi medido a partir da variável de número 9. Conforme Gráfico 26, apenas 52% dos funcionários mencionaram que se identificam com as campanhas realizadas pela Comunicação Interna. Neste caso, a informação trabalhada pela Comunicação Interna pode não estar adequada ao público-alvo. Esta pode ter relação com a variável anterior já que as campanhas motivacionais não estão sendo “compradas” pelos funcionários.

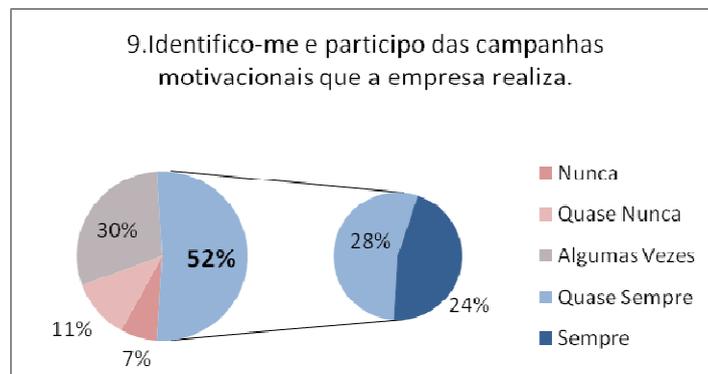


Gráfico 26: Dados da nona variável

Fonte: Elaboração própria

Já na variável de número 12, buscou-se identificar se o funcionário sente orgulho de trabalhar na empresa pesquisada. Conforme Gráfico 27, apenas 57% dos funcionários alegaram que tem orgulho de trabalhar na empresa, enquanto 15% alegam possuir este sentimento nunca ou quase nunca.

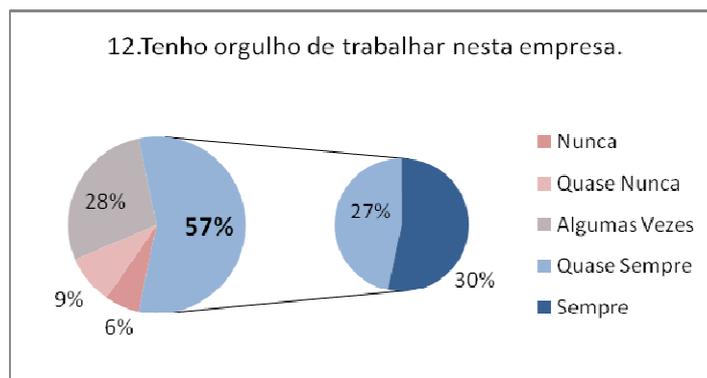


Gráfico 27: Dados da décima segunda variável

Fonte: Elaboração própria

Das quatro variáveis duas apresentam resultado ideal se isolarmos apenas os dados dos cargos de liderança (variáveis 2 e 6), conforme pode ser verificado nos Gráficos 28 e 29. Já as variáveis que visavam medir o sentimento dos funcionários quanto ao orgulho que sentem de trabalhar na empresa e se os mesmos identificam-se com as campanhas motivacionais (variáveis 9 e 12) o resultado das lideranças mostrou-se abaixo do ideal. Mesmo assim, em todas as variáveis que mediam a atitude, as lideranças apresentaram maiores percentuais que os resultados obtidos a partir dos cargos de base (Gráficos 30 e 31). Outro indício de que as ações de comunicação cujo foco é este segmento são mais eficientes que as ações para os demais públicos, embora tais ações não sejam suficientes para que tais variáveis atinjam o patamar ideal estipulado para esta análise.

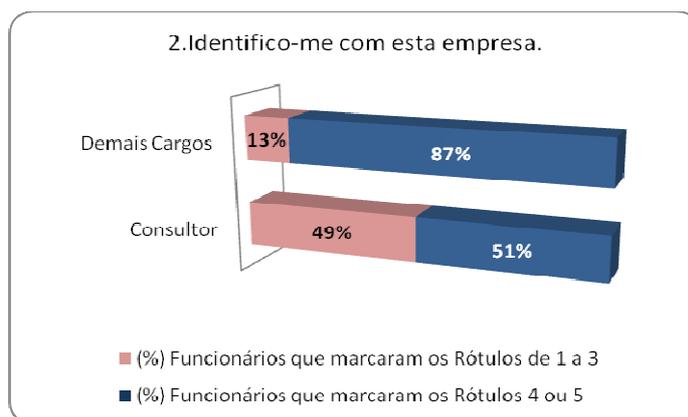


Gráfico 28: Dados da segunda variável, visão base versus lideranças

Fonte: Elaboração própria

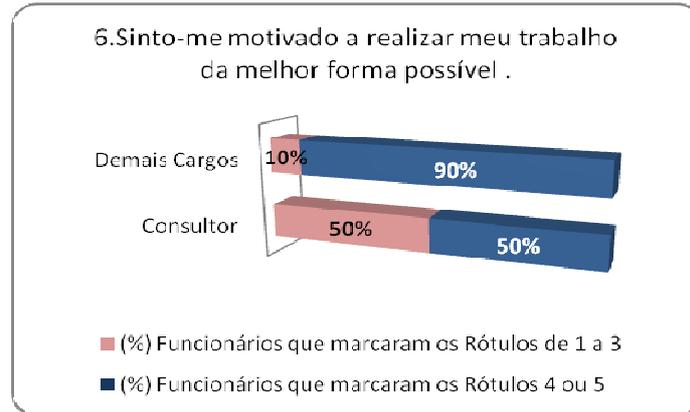


Gráfico 29: Dados da sexta variável, visão base versus lideranças

Fonte: Elaboração própria

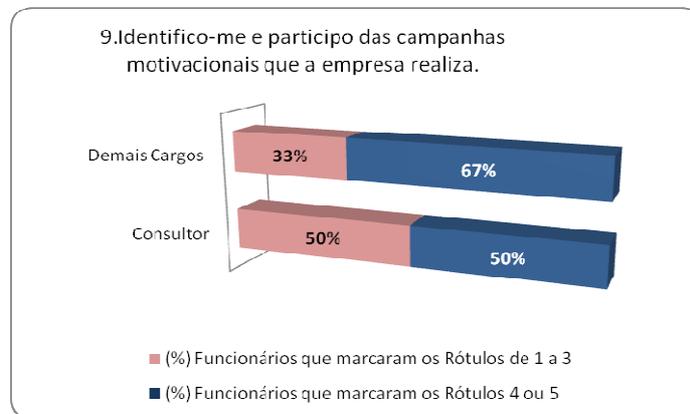


Gráfico 30: Dados da nona variável, visão base versus lideranças

Fonte: Elaboração própria

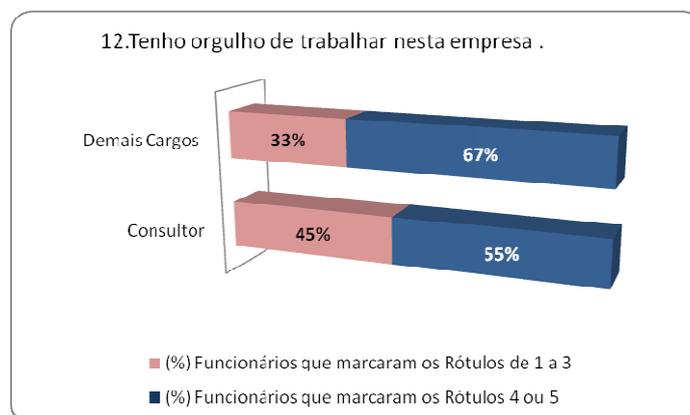


Gráfico 31: Dados da décima segunda variável, visão base versus lideranças

Fonte: Elaboração própria

4.6.3 Visão geral

Ao visualizarmos os resultados de forma macro , visando identificar se os processos de comunicação estão sendo realizados conforme modelo ideal, chega-se as seguintes conclusões:

- a) em apenas uma das variáveis o percentual de funcionários que selecionaram as escalas de maior valor atingiu o valor ideal estipulado, conforme Gráfico 32. O mesmo resultado repete-se ao isolarmos o resultado apenas do cargo que compõe a base (Gráfico 33);

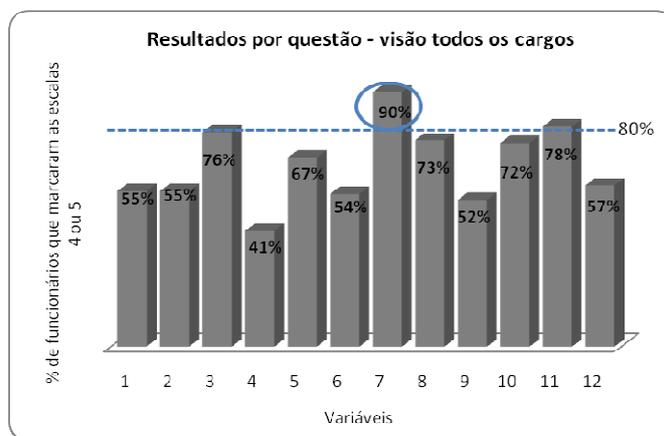


Gráfico 32: Resultado por questão – visão todos os cargos

Fonte: Elaboração própria

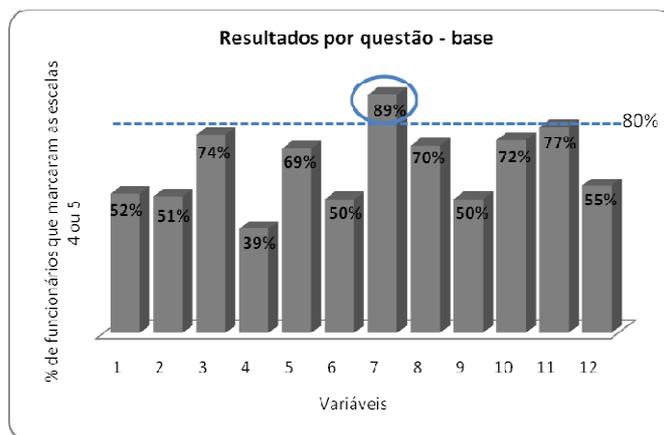


Gráfico 33: Resultado por questão – visão base

Fonte: Elaboração própria

- b) ao analisarmos os dados isolando apenas os cargos de liderança, sete variáveis apresentaram o resultado ideal, Gráfico 34. Das cinco variáveis que apresentaram resultado abaixo do ideal três (4,5 e 10) buscam identificar se a forma como a comunicação deve ser trabalhada está de acordo com o caracterizado

anteriormente e qual é a opinião dos funcionários sobre itens relacionados ao gerenciamento da atitude (9 e 12).

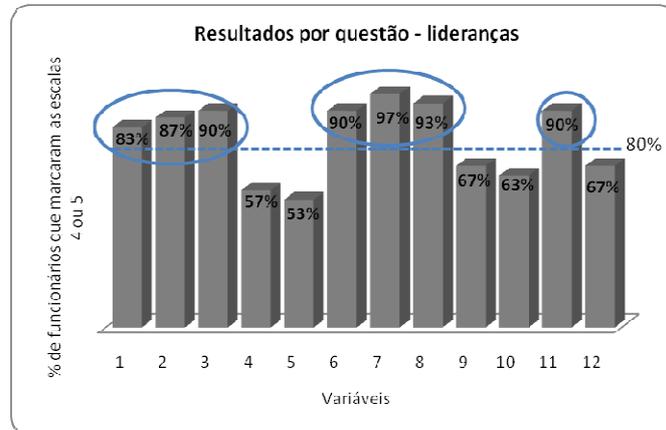


Gráfico 34: Resultado por questão – visão lideranças

Fonte: Elaboração própria

Portanto, a partir da identificação de que a maior parte das variáveis que procuravam medir se os processos ideais estavam sendo seguidos não alcançaram os resultados mínimos definidos para fins desta pesquisa, é possível afirmar que os processos de Comunicação Interna que atuam sobre a amostra pesquisada não estão de acordo com o cenário de comunicação ideal delineado a partir dos conceitos repassados pelos autores pesquisados (ALMEIDA,2003; ANGELONI,2010; BEAL,2008; BEKIN,2004; BRUM,2003,2010; CAHEN,1990; CHIAVENATO,2003; REGO, 1986; GRÖNROOS,2009; INKOTTE,2000; SPILLER *et al.*,2004; SIMON,1979; TERCIOTTI;MACARENCO,2010).

Mesmo isolando apenas o público cujas ações mostram-se mais próximas do ideal (os líderes), os resultados ainda não conseguem atingir o percentual mínimo estipulado. Embora neste grupo os resultados demonstrem que as ações de comunicação estão bem próximas do ideal, a forma como a informação é trabalhada e a gestão da atitude ainda não estão de acordo com os processos considerados ideais para que os objetivos da comunicação sejam atingidos. Por serem os líderes importantes canais de comunicação, a ineficiência das ações que atingem este público reflete na forma como a comunicação irá chegar à base, podendo tornar todo o sistema de Comunicação Interna impróprio.

5 CONCLUSÃO

Antes de discorrer sobre as conclusões e constatações obtidas neste trabalho, vale a pena lembrar alguns pontos importantes. Na chamada Era da Informação, o cliente compra muito mais do que o produto ou serviço: ele compra soluções, boas experiências e um bom atendimento. Como os empresários não são onipresentes, a função de fidelizar o cliente acaba ficando nas mãos dos funcionários. O grande desafio para as organizações nesta nova realidade é fazer com que os funcionários realizem esse atendimento como se fossem os donos do negócio. Neste contexto, o Marketing Interno, cuja função é conseguir a adesão dos funcionários a partir da premissa de que o cliente final é e sempre deverá ser o foco (filosofia do próprio Marketing) e obter o consenso conseguindo com que todos realizem o seu trabalho da maneira adequada, utiliza-se da comunicação, principal ferramenta do seu *mix*, para conquistar os funcionários e, como consequência, conseguir com que os mesmos executem suas funções conforme o esperado.

Assim, este estudo teve como meta principal identificar como os processos de comunicação interna devem ser desenhados para que os objetivos do Marketing Interno sejam atingidos e, como consequência, a empresa, a partir da adesão de seus funcionários, atinja os resultados esperados. Além disso, buscou-se checar se este modelo de comunicação é utilizado por empresas de *call center* cuja atividade base é prestar serviços de atendimento.

A partir da pesquisa bibliográfica foi possível identificar o que na teoria seria o modelo ideal de um sistema de Comunicação Interna. Observa-se, porém, que algumas das características de um processo de comunicação interna eficaz, listadas nesta pesquisa, dizem respeito à postura que a empresa adota diante de seus funcionários. Se os profissionais que compõem o alto escalão das organizações não idealizarem que o sucesso da empresa depende das pessoas que contrata não haverá Marketing Interno e, como consequência, a Comunicação Interna será apenas uma atividade utilizada para “apagar incêndios”.

Para que as ações de Marketing Interno sejam bem sucedidas, a comunicação e os demais elementos do Marketing Interno devem ser considerados parte integrante do gerenciamento estratégico e suas políticas devem ser diretrizes da organização. Isto só é possível se o Marketing Interno for considerado prioridade pelos dirigentes da organização.

Vale salientar que a Comunicação Interna, tal qual a publicidade, resolve apenas as questões inerentes a si. Portanto, se os demais elementos do Marketing Interno não forem

administrados corretamente será inviável conquistar o cliente interno, e, como consequência, o Marketing estará fadado ao insucesso.

O gerenciamento da informação, processo essencial para o alcance dos objetivos da comunicação interna, requer, conforme detalhado, um trabalho minucioso em que conceitos como conteúdo, forma e canais misturam-se deixando à mostra o quão complexo o processo de comunicação é em uma organização.

Ao avaliar se os processos inerentes ao gerenciamento da informação listados pelos autores como adequados para que a comunicação atinja seus objetivos são executados pela empresa de *call center*, observou-se, na amostra em estudo que tais processos não estão sendo utilizados em sua totalidade, principalmente para os funcionários que efetivamente realizam o atendimento dos clientes por telefone.

A partir da pesquisa, também foi possível identificar que o sistema atual de Marketing Interno que exerce influencia sobre a amostra em estudo, não está sendo eficaz. Como as variáveis que visavam medir se os funcionários estavam motivados ou sentiam orgulho de trabalhar na empresa apresentaram resultado abaixo do ideal (menos de 60% dos funcionários alegaram sentir orgulho e estarem motivados sempre ou quase sempre), podemos afirmar que há indícios de que os funcionários não são aderentes ao produto-empresa, mesmo levando-se em consideração que outros fatores exercem influencia sobre a motivação.

Por fim, podemos concluir que a informação, mediante um claro e definido processo de comunicação, só poderá contribuir para a adesão dos funcionários ao produto-empresa se for administrada com a mesma seriedade e compromisso que a informação utilizada para vender produtos aos clientes externos é trabalhada. Portanto, a empresa deve estar ciente do quão complexo é gerenciar a informação, e de como se deve deter o conhecimento necessário para o processamento dos fluxos de comunicação dentro das organizações, principalmente, por entender que conquistar o cliente interno é condição essencial para se sobreviver na chamada Era da Informação.

Em conclusão, alcança-se, por este trabalho, a certeza maior de que a comunicação, bem definida e trabalhada adequadamente no âmbito da organização, atua, de forma inequívoca, como um dos elementos essenciais para o alcance dos objetivos do marketing interno e, por consequência, para o melhor desempenho dos resultados alcançados pelas empresas.

5.1 Recomendações e sugestões para pesquisas futuras

O próprio cenário de comunicação caracterizado como ideal serve como recomendação para a empresa em estudo, merecendo destaque:

- estipular política de comunicação que trate sobre a gestão da informação que é realizada pelo próprio setor para que o gerenciamento das informações sobre como os funcionários devem realizar o atendimento, embora descentralizados, realmente estejam de acordo com a política de comunicação da empresa;
- estimular a utilização de canais orais (comunicação face a face) e trabalhá-los em sintonia com os canais escritos;
- incentivar fluxo ascendente;
- evitar publicar informações em excesso;
- redefinir as estratégias de Comunicação Interna utilizadas para os consultores;
- melhorar a forma como a comunicação é administrada até chegar aos líderes: clareza, objetividade, rapidez com que recebem a informação etc. ;
- adequar os conceitos trabalhados nas campanhas internas ao perfil do cliente interno;
- reforçar conteúdos referentes ao produto-empresa para funcionários que possuem mais tempo na organização, tais como: missão, valores, benefícios etc.

Vale salientar que os resultados sobre a amostra aqui apresentados não podem ser ampliados para o universo de empresas de *call center* já que amostras de pesquisa de campo não são probabilísticas. Além disso, a multidisciplinaridade dos temas abordados faz com que o estudo em questão não esgote o universo de possibilidade que tais assuntos podem proporcionar para áreas como a Administração e a Comunicação Social. Portanto, é de interesse prosseguir no estudo desse tema, aprofundando suas nuances em futuras pesquisas.

A partir das limitações citadas acima e de indagações que surgiram durante a realização deste trabalho que fugiam ao escopo do mesmo, algumas sugestões foram formuladas para estudos futuros:

- Identificar como a comunicação interna pode contribuir para reduzir o conflito de identidades que ocorre em empresas terceirizadas, fazendo que com os funcionários não saibam exatamente qual filosofia devem seguir. Nas empresas de *call center*, por exemplo, o funcionário deve absorver a filosofia da empresa de *call center* e a filosofia da empresa que ele deve representar ao realizar o

atendimento. A pergunta que se pretende responder é: Como a comunicação irá gerenciar informações sobre dois produtos-empresa de modo a conseguir unidade?

- Identificar qual é o sistema de comunicação ideal que deve ser utilizado entre empresas contratantes e *call centers* para que as informações que chegam aos clientes finais estejam de acordo com o esperado pela empresa contratante. Como a informação deve ser gerenciada neste tipo de cenário?
- Identificar qual é o sistema ideal que deve ser adotado para administrar os demais elementos do *mix* de Marketing Interno (companhia, coordenadores e custos).
- Avaliar qual é o impacto de cada um dos elementos do Marketing Interno sobre a atitude dos funcionários.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vítor. **A Comunicação Interna na empresa**. Lisboa: Áreas, 2003.p.41-71.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

Associação Brasileira de Telesserviços (ABT). **Institucional**. Disponível em <<http://www.abt.org.br/institucional.asp?banner=ABT>>. Acesso em: 27 fev. 2011.

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlantas, 2008.

BEKIN , Saul Faingaus. **Conversando sobre o Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus.**Endomarketing**:como praticá-lo com sucesso.São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L & PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar sobre o Marketing Interno**. 3. ed. Porto Alegre: L & PM, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**:como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BUSSAB, W. de O.; MORETTIN, Pedro A. 5. ed. **Estatística básica**. São Paulo: Saraiva , 2003.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CALL CENTER. **Ranking Call Centers**, 2011. Disponível em: <<http://www.ranking.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 27 jun. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. Ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O Novo Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONTAX. **Relatório Anual 2009, 2009**. Disponível em <<http://mz-ir3.tempsite.ws/Contax/RAO/2009/pdf/Contax-RA-2009.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2011.

CONTAX. **Mercado de contact center**. Disponível em: <<http://www.b2i.us/profiles/investor/fullpage.asp?f=1&BzID=1215&to=cp&Nav=0&LangID=3&s=0&ID=3298>>. Acesso em: 02 dez. 2010.

CONTAX. **Contax integra-se com Dedic GPTI e consolida-se como a maior empresa de BPO do Brasil**, 2011. Disponível em: <www.contax.com.br/sobre/novid_201101.asp?menu=1>. Acesso em: 30 jan. 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIÃO, Paulo Roberto. **Estratégias em Call Center**: analisando o alinhamento com as práticas e tecnologias internas. 2006. Dissertação de Mestrado. Pontífca Universidade Católica de São

Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=424> . Acesso em: 02 jun. 2010.

GRÖNROSS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/diversos/tesedealexandreluzinkotte.pdf> > Acesso em: 06 jun. 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

LIMA, Elizabeth de. **As condições de trabalho e as estratégias de comunicação nas operações de call center**. 2007. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5787> . Acesso em :02 jun. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da Administração**: uma introdução. 18. ed. Sao Paulo: Pioneira, 1994.

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing**: Princípios da comunicação mercadológica. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

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

SILVA, Fabio Pimentel de Maria da. **Trabalho e emprego no setor de telemarketing**. 2009. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-07052010-111706/en.php>>. Acesso em: 02 jun. 2010.

SILVA, Maria de Fátima da. **As práticas de recursos humanos e o resultado operacional do call center**. 2007. Dissertação de Mestrado. Pontífca Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4313>. Acesso em: 02 jun. 2010.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SPILLER, Eduardo Santiago *et al.* **Gestão de serviços e Marketing Interno**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2004.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. A importância da Comunicação Interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira. 2005. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24092007-161930/pt-br.php>>. Acesso em: 02 jan. 2010.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação Empresarial na prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – ENTREVISTA

Cargo: Assistente de Comunicação.

Função: Responsável pelo alinhamento de informações inerentes aos processos de atendimento do setor através dos canais existentes: alinhamento presencial (face a face ou treinamentos), *intranet*, *e-mail*, dentre outros.

Data: 04/05/2011.

01- Qual é o conteúdo das informações que a empresa divulga para os funcionários?

RESPOSTA: Temos acesso a informações sobre a empresa, benefícios, sobre as metas, os resultados, sobre os procedimentos que são alinhados pela (nome da empresa contratante), etc.

02- Quais canais ou meios são utilizados pela empresa para comunicar-se com os funcionários?

RESPOSTA: A empresa usa *banners*, *folders*, jornal mural, *e-mail*, *intranet* e muitos outros. As campanhas que são lançadas sobre datas comemorativas, por exemplo, são lançadas em vários canais. A *intranet* acaba concentrando tudo também porque são centralizadas nela todas as informações institucionais da empresa: notícias, políticas, visão, valores, aniversários, contatos dos funcionários.

03- Como é feita a escolha dos canais?

RESPOSTA: A escolha do canal é feita de acordo com o público e da mensagem a ser veiculada. Alguns canais, como o *e-mail*, não são utilizados pelos consultores. Isso faz com que os gestores da operação tenham acesso a um número maior de informações.

04- Os funcionários têm acesso a informações sobre a missão, estratégia, valores e objetivos da empresa? Em quais canais?

RESPOSTA: Essas informações são repassadas no treinamento inicial que todo funcionário recebe e constam na *intranet* da empresa.

05- Os funcionários têm acesso a informações sobre como proceder durante o atendimento?
Em quais canais?

RESPOSTA: As informações sobre atendimento como ofertas, fraseologia, preços dos produtos que são repassados para o cliente final, são responsabilidade do próprio setor e são divulgadas a partir de outra *intranet*, a de procedimentos, e pelos supervisores que tanto recebem essas informações por *e-mail* como recebem orientações sobre as alterações de forma presencial. Este alinhamento é realizado pelo assistente de processos da área e algumas vezes as informações são reforçadas pelos coordenadores. Dependendo da complexidade do procedimento, um material de treinamento é elaborado pela (nome da empresa contratante) ou pelo pessoal de treinamento que está ligado ao RH (se for reciclagem) e é multiplicado para todos os públicos envolvidos.

06- Existe algum canal que possa ser utilizado pelos funcionários para expor sua opinião?

RESPOSTA: Sim. Tanto a *intranet* da empresa quanto a *intranet* do setor possuem campos para sugestões e críticas. Além disso, existe um canal específico de ouvidoria.

07- Como é o fluxo que a informação sobre procedimentos percorre até chegar aos consultores?

RESPOSTA: Recebemos a informação do cliente (nome do cliente contratante) por *e-mail*; entendemos a informação; avaliamos a mesma; identificamos o que deve ser utilizado para divulgação da informação (*e-mail*, realizar reunião para repassar a informação para o supervisor, treinamento, quais páginas da *intranet* de procedimentos devem ser alteradas, etc.); elaboramos os materiais de divulgação; o cliente (nome do cliente contratante) avalia e valida ou não tais materiais quanto ao conteúdo; e, por último, divulgamos a informação para os consultores. Os processos de atendimento também podem ser alterados por sugestão da operação, mas para serem implantados devem ser autorizados pelo cliente (nome da empresa contratante) e seguir o fluxo novamente. Todo o fluxo fica sob a minha responsabilidade e sob a responsabilidade do analista da área sendo assistido pelos gerentes e coordenadores.

08- As informações são tratadas de forma integrada em todos os canais e são alinhadas a partir de um centro decisório?

RESPOSTA: Nem todas as informações são alinhadas a partir de um mesmo centro. O que é institucional da (nome da empresa de *call center*) vêm da matriz e as campanhas

motivacionais também são corporativas. Mas, cada setor trabalha as informações referentes aos procedimentos de atendimento de forma descentralizada até mesmo porque a empresa trabalha com produtos diferentes para empresas (contratantes) diferentes. É como se tivéssemos vários “mundos” dentro de uma mesma empresa. A *intranet* de procedimentos, por exemplo, apesar de ser corporativa, quem faz a gestão dos conteúdos e a distribuição dos *links* (embora exista uma diagramação padrão) é o próprio setor. Já os treinamentos iniciais possuem conteúdos corporativos, mas a maior parte das informações é gerida pelo setor. O *layout* dos materiais é corporativo, mas o conteúdo é gerido pelo cliente contratante e pela operação que realiza o atendimento. Se o treinamento falar sobre um procedimento novo, o conteúdo e o *layout* são totalmente da (nome do cliente contratante).

09- Como você avalia as informações necessárias para o consultor realizar o atendimento quanto à quantidade e a complexidade?

RESPOSTA: O setor de retenção por ser muitas vezes o último na cadeia de relacionamento com o cliente e acaba por concentrar várias informações de outros setores, como atendimento e a cobrança do mesmo cliente contratante. Isso aumenta consideravelmente a quantidade de informações que o consultor precisa saber e torna o atendimento bem complexo. O cliente (contratante) requer também que os procedimentos sejam mudados constantemente para melhorar o processo ou para lançamento de novas ofertas, por exemplo. Além disso, o tipo de atendimento (atender que clientes que desejam cancelar o produto) torna a relação cliente final e consultor bem mais complexa.

10- Existe algum fluxo que formalize quais conteúdos devem ser repassados pelos líderes durante as reuniões?

RESPOSTA: Não. Isso fica a critério da pauta de cada supervisor ou coordenador.

ANEXO B - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
INSTITUTO DE CULTURA E ARTE - CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (MONOGRAFIA)

PESQUISA SOBRE MARKETING INTERNO

Marque um X no quadrado que corresponde a sua resposta.

Esse questionário tem o único e claro objetivo de contribuir, como base de dados, para a conclusão de um trabalho acadêmico de conclusão de curso na Universidade Federal do Ceará. Todas as informações nele fornecidas serão tratadas de forma sigilosa a fim de preservar a identidade dos participantes bem como a privacidade institucional. Portanto, seja sincero.

Gênero

1.Feminino	2.Masculino
------------	-------------

Cargo

1. Consultor	2. Supervisor	3. Assistente	4. Analista	5. Coordenador
--------------	---------------	---------------	-------------	----------------

Tempo de Trabalho na Empresa

1.0 a 6 meses	2.7 a 11 meses	3.1 a 2 anos	4.3 a 4 anos	Acima de 4 anos
---------------	----------------	--------------	--------------	-----------------

Idade

1.18 a 21 anos	2.22 a 25 anos	3.26 a 29 anos	4.30 a 35 anos	5. Acima de 35 anos
----------------	----------------	----------------	----------------	---------------------

1. Conheço a missão e os valores desta empresa.

1. Nada	2. Quase nada	3. Um pouco	4. Quase tudo	5. Tudo
---------	---------------	-------------	---------------	---------

2. Identifico-me com esta empresa.

1. Nunca	2. Quase nunca	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
----------	----------------	------------------	-----------------	-----------

3. Sei exatamente o que a empresa espera de mim.

1. Nunca	2. Quase nunca	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
----------	----------------	------------------	-----------------	-----------

4. Consigo expressar abertamente minha opinião nesta empresa.

1. Nunca	2. Quase nunca	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
----------	----------------	------------------	-----------------	-----------

5. Recebo, de forma clara e objetiva, todas as informações necessárias para realizar meu trabalho da forma adequada.

1. Nunca	2. Quase nunca	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
----------	----------------	------------------	-----------------	-----------

6. Sinto-me motivado a realizar meu trabalho da melhor forma possível.

1. Nunca	2. Quase nunca	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
----------	----------------	------------------	-----------------	-----------

7. Conheço as metas que devo atingir.

1. Nada	2. Quase nada	3. Um pouco	4. Quase tudo	5. Tudo
---------	---------------	-------------	---------------	---------

8. Conheço todos os benefícios que esta empresa oferece-me.

1. Nada	2. Quase nada	3. Um pouco	4. Quase tudo	5. Tudo
---------	---------------	-------------	---------------	---------

9. Identifico-me e participo das campanhas motivacionais que a empresa realiza.

1. Nunca	2. Quase nunca	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
----------	----------------	------------------	-----------------	-----------

10. Sabemos da informação antes que as pessoas que não trabalham na empresa saibam.

1. Nunca	2. Quase nunca	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
----------	----------------	------------------	-----------------	-----------

11. Tenho acesso fácil e rápido a informações sobre como deve-se proceder durante o atendimento.

1. Nunca	2. Quase nunca	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
----------	----------------	------------------	-----------------	-----------

12. Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.

1. Nunca	2. Quase nunca	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
----------	----------------	------------------	-----------------	-----------