

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

VANÊSSA SILVEIRA PEREIRA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR ESTRATÉGICO NAS
EMPRESAS COM CONTACT CENTER DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS – SC

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

VANÊSSA SILVEIRA PEREIRA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR ESTRATÉGICO NAS
EMPRESAS COM CONTACT CENTER DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações. Linha de pesquisa: Organizações e Tecnologias de Gestão.

Orientador: Dr. Mário César Barreto de Moraes

FLORIANÓPOLIS – SC

2010

VANÊSSA SILVEIRA PEREIRA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR ESTRATÉGICO NAS
EMPRESAS COM CONTACT CENTER DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa Organizações e Tecnologias de Gestão, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Banca examinadora

Orientador: Prof. Dr. Mário César Barreto de Moraes
UDESC/ESAG

Membro: Profa. Dra. Graziela Dias Alperstedt
UDESC/ESAG

Membro: Prof. Dr. Alexandre Marino Costa
UFSC

Florianópolis, 26/02/2010

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me possibilitado a vida e todos os seus desmembramentos maravilhosos.

Ao Simon, que acreditou em mim, deu-me incentivo e possibilitou a realização deste mestrado.

À Júlia, que me apoiou e me entendeu durante este percurso.

Ao Guilherme e ao Leandro, pela compreensão e pelo apoio.

À minha mãe, que desde sempre me encorajou e me incentivou a seguir adiante.

Ao professor Mário Moraes, meu orientador, que desde o primeiro dia de aula me escutou, apoiou e, principalmente, acreditou em mim, abrindo novas possibilidades durante todo o período do mestrado.

Às professoras Graziela Alperstedt e Simone Feuerschütte, pelo apoio, pela disposição em ajudar e pelo carinho constante.

Aos professores do mestrado que de alguma forma, mesmo sem terem lecionado para mim, contribuíram com o meu crescimento, em especial a Júlio Dias, Jane Iara Pereira, Maurício Serafim e Rubens Oliveira.

À Carol, à Carla, à Marina e às estagiárias da Coordenação do mestrado, por sempre me ajudarem com presteza e dedicação.

Aos meus colegas de mestrado, que foram muito especiais, em particular, à Simone, pelas conversas sobre a vida e sobre nossos filhos.

“Mestre não é quem sempre ensina mas quem, de repente, aprende.”

Guimarães Rosa

RESUMO

PEREIRA, Vanêssa Silveira. **A comunicação interna como fator estratégico nas empresas com contact center da Grande Florianópolis**. 2010. 190 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Área: Gestão Estratégica das Organizações) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

A globalização e o avanço tecnológico prioritariamente fizeram com que a forma de as empresas se organizarem fosse se alterando ao longo do tempo. As organizações começam a perceber a importância de pensarem em adotar posturas estratégicas relacionadas à comunicação organizacional, principalmente no tocante à comunicação interna para esse novo cenário. Além disso, os *contact centers* passaram a ser vistos como ferramenta de contato com o cliente, com possíveis resultados positivos, sendo adotados por grande parte das organizações. A presente pesquisa busca identificar a estratégia seguida pelas empresas de grande porte da Grande Florianópolis a partir da classificação de Whittington (2006) e verificar se a comunicação interna dessas organizações é considerada estratégica na relação com seus *contact centers*. Para isso, fez-se uma pesquisa descritiva e exploratória. As organizações pesquisadas são empresas de grande porte da região da Grande Florianópolis, ou seja, possuem mais de 500 funcionários. A coleta de dados primários foi feita através do envio de questionários por e-mail e também por entrevistas. Os dados foram posteriormente analisados por categorização e correlacionados de forma que se pudesse responder à pergunta previamente definida, considerando-se os objetivos desta pesquisa. Observou-se o entendimento por parte das empresas da importância da comunicação interna e do seu caráter estratégico. Entretanto, percebeu-se que o que ocorre de maneira geral é uma comunicação linear, ou seja, mais informativa, sem a preocupação com o *feedback*, o que vai de encontro à postura estratégica. Além disso, os *contact centers* são percebidos como importantes ferramentas de contato com o público. Entretanto, os canais de comunicação entre os atendentes e os supervisores são basicamente mecânicos, tecnológicos, o que caracteriza a impessoalidade dos sistemas apresentados pelos *contact centers* estudados, além problemas com relação ao treinamento para as equipes envolvidas.

Palavras-chave: Estratégia. Comunicação organizacional. Comunicação interna. *Contact center*.

ABSTRACT

PEREIRA, Vanêssa Silveira. **Internal communication as a strategic factor in companies with contact center of Greater Florianópolis**. 2010. 190 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão Estratégica das Organizações) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Globalization and technological improvement priority, made the way that organizations organize themselves to be changing over time. This made organizations realize the importance of thinking and act in relation to strategic position according to organizational communication especially in relation to internal communication. Moreover, contact centers come to be seen as a tool for customer contact with possible positive results and were adopted by most organizations. This research seeks to identify the strategy adopted by large companies in Greater Florianópolis from the classification of Whittington (2006) and verify if the internal communication of these organizations is considered strategic in relation to its contact centers. For this, there was a descriptive and exploratory research. The organizations surveyed are large companies, it means companies with more than 500 employees in the region of Florianópolis. The primary data collection was conducted by sending questionnaires by e-mail and interviews. The data were then analyzed through categorization and correlated and sought to answer the question previously defined, considering the objectives of this research. The understanding of the organizations about the importance of internal communication and its strategic character was observed. However, what occurs is generally linear communication or more informative without concern for the feedback that is different from the strategic posture. Moreover, contact centers are seen as important tools to connect with the public however, the channels of communication between agents and supervisors are basically mechanical, technological characterizing the impersonality of systems provided by contact centers as well studied problems regarding training for the teams involved.

Keywords: Strategy. Organizational Communication. Internal Communication. Contact center.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - A estratégia como ligação entre a organização e o ambiente	29
Figura 2 - Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	39
Figura 3 - Modelo de comunicação	45
Figura 4 - Comunicação organizacional integrada	63
Figura 5 - Modelo de interação comunicacional dialógica	65
Figura 6 - Conceituação lógica de públicos em três categorias.....	72
Figura 7 - Economia e emprego de serviços	93
Figura 8 - Fatores que estimulam a transformação da economia de serviços	98
Figura 9 - Espectro de tangibilidade	99
Figura 10 - A matriz do processo de serviços.....	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição setorial – 15 setores mais citados	113
Gráfico 2 - Distribuição dos <i>call centers</i> por principal atividade.....	113
Gráfico 3 - Distribuição média de gerentes, supervisores e atendentes.....	115
Gráfico 4 - Principais dificuldades dos atendentes no atendimento	144
Gráfico 5 - Causas das dificuldades dos atendentes.....	147
Gráfico 6 - Formas de comunicação interna.....	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As quatro perspectivas sobre estratégia.....	41
Quadro 2 - Perspectivas alternativas para a comunicação organizacional.....	54
Quadro 3 - Diferenças entre públicos, multidão e massa	69
Quadro 4 - Classificação das empresas segundo o porte - BNDES.....	87
Quadro 5 - Critérios de classificação de organizações por porte.....	88
Quadro 6 - Comparação das sociedades	92
Quadro 7 - Entendendo a natureza do ato do serviço	102
Quadro 8 - Maneiras significativas de classificar os serviços	103
Quadro 9 - Características da organização industrial x ideal de organização flexível x <i>call center</i> moderno	118
Quadro 10 - Perfil do cliente x estratégia	139
Quadro 11 - Área que elabora o script x tipo de dúvida/problema previsto no script... ..	143
Quadro 12 - Estratégia x mecanismos dos atendentes para passar informação.....	149
Quadro 13 - Dificuldades dos atendentes x mecanismos dos atendentes para passar informação.....	150
Quadro 14 - Formas de comunicação interna x mecanismos dos atendentes para passar informação	151
Quadro 15 - Coordenação da comunicação interna x comunicação interna ligada a que área	153
Quadro 16 - Coordenação da área de comunicação interna x interferência da comunicação interna na imagem da organização.....	155
Quadro 17 - Coordenação da área de comunicação interna x interferência da comunicação interna na imagem da organização x interferência da comunicação interna na satisfação do cliente	156
Quadro 18 - Interferência da comunicação interna na imagem da organização x estratégia.....	157
Quadro 19 - Interferência da comunicação interna na imagem da organização x <i>contact center</i> próprio x funcionários próprios.....	159

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Dados do setor de telesserviços em 20/10/2009	112
Tabela 2 - Número de funcionários x percentual da produção que atende ao mercado externo	137
Tabela 3 - Número de funcionários x posições de atendimento.....	138
Tabela 4 - Estratégia x posições de atendimento (PAs)	138
Tabela 5 - Número de funcionários x ano de fundação x estratégia	140
Tabela 6 - Número de PAs x dificuldades dos atendentes x causas das dificuldades .	145
Tabela 7 - Coordenação da comunicação interna x estratégia x posições de atendimento (PAs)	154

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1 ESTRATÉGIA	20
2.1.1 Definições de estratégia	20
2.1.2 Evolução da estratégia	23
2.1.3 Estratégia e negócios	24
2.1.4 Classificação da estratégia	30
2.1.5 Formulação da estratégia	32
2.1.6 Perspectiva e estratégia	35
2.1.7 Perspectivas de estratégia de Whittington.....	38
2.2 COMUNICAÇÃO	42
2.2.1 Comunicação organizacional.....	47
2.2.2 Comunicação estratégica	63
2.2.3 Público.....	68
2.2.4 Comunicação interna.....	74
2.3 ORGANIZAÇÃO	78
2.3.1 Classificação.....	83
2.4 SERVIÇOS	89
2.5 CONTACT CENTER.....	105
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	123
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	123
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	127
3.2.1 Coleta de dados.....	128
3.2.2 Análise dos dados	132
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	135
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	135
4.2 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE E CARACTERIZAÇÃO DOS CONTACT CENTERS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	141
4.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA.....	151
4.4 PLANO DE AÇÕES	162

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	165
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	165
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	168
REFERÊNCIAS	170
APÊNDICES.....	184
APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA.....	184
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	186
APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	189

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As sociedades modernas atualmente se enquadram como sociedades baseadas em serviços, um setor que ocupa posição de destaque nas economias e que promoveu transformações marcantes nas últimas décadas. Os serviços caracterizam-se por ser uma atividade que cria valor e benefícios para os clientes (GIANESI; CORRÊA, 2009; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Gianesi e Corrêa (2009) e Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que a importância dos serviços pode ser aferida pela posição que eles ocupam na economia, conforme os números do Produto Interno Bruto (PIB), ou também pela geração de empregos. De acordo com a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) de 2007, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Brasil o setor de serviços é responsável por movimentar R\$ 580,6 bilhões de receita operacional líquida, pagando R\$ 106,8 bilhões em salários, o que faz com que aproximadamente 8.704 pessoas tenham uma ocupação no mercado de trabalho. A participação dos serviços prestados às empresas, ou seja, aqueles de complemento e apoio à atividade produtiva, foi bastante relevante: 22,9% do total das empresas de serviços, conforme aponta a pesquisa (IBGE, 2007). Os números são significativos e demonstram a força do setor, bem como a necessidade de se investir seriamente nessa área e de aprimorá-la, principalmente por ser grande geradora de empregos, além de movimentar financeiramente valores consideráveis.

Os serviços destacam-se por serem intangíveis e perecíveis, tendo a necessidade da presença do cliente. Heterogeneidade, perecibilidade e dificuldade na avaliação dos resultados, como afirmam Fitzsimmons (2000), Gianesi e Corrêa (2009) e Zeithaml e Bitner (2003), são características inerentes aos serviços. Para Grönroos (2003), essas características são difíceis de serem mensuradas. Entretanto, nos últimos anos há uma crescente tentativa de se entender o que os clientes desejam, avaliar o que é necessário para efetivar melhorias que atendam às necessidades deles e realizar avaliações contínuas a respeito do serviço prestado.

Grönroos (2003) diz que os serviços não necessariamente são algo concreto fornecido por uma organização, porque se fosse assim, os “serviços ocultos”

presentes tanto na agricultura como na indústria não seriam considerados, além do que também não se perceberia que esses serviços poderiam ser uma vantagem competitiva das organizações. São ocultos por serem registrados no PIB e no nível de emprego como números da indústria e da agricultura e constituem uma vantagem competitiva porque participam de todo o processo: antes e durante a produção, na venda, durante e após o consumo, agregando com isso valor estratégico.

A partir desse entendimento dos “serviços ocultos” presentes na indústria, é que se pode perceber o *contact center* como um “serviço oculto”, ou seja, não se trata de um produto da indústria. O *contact center* é um serviço, mas está vinculado ao produto da organização e, dessa forma, não aparece em números exclusivos, mas sim associado aos números da indústria com relação ao PIB e ao número de empregos, por exemplo.

Os *contact centers* são uma evolução do *telemarketing*, das antigas centrais de atendimento e dos *call centers*. De acordo com Sakamoto (2001), um *contact center* é um lugar em que as chamadas telefônicas são feitas ou recebidas em grande quantidade, objetivando apoiar o processo de vendas, os serviços ao cliente, o suporte técnico ou outra atividade que a organização julgar pertinente. Os *contact centers* são um elo entre a empresa e a sua base de clientes, como afirmam Azevedo e Caldas (2002), principalmente nas organizações que buscam fidelizar os seus clientes. O serviço de *contact center* surge como uma ferramenta estratégica na busca de um tratamento mais personalizado, podendo ser percebido como um centro de relacionamento com o cliente.

Dessa forma, o *contact center* pode ser visto como uma ferramenta que leva a mensagem da organização a muitos clientes em pouco tempo, possibilitando uma maneira única de conhecê-los e montando um banco de dados que, se atualizado frequentemente, configura-se como um diferencial competitivo que irá auxiliar na sobrevivência da empresa (PEPPERS E ROGERS GROUP, 2001).

A modernização dos *telemarketings* para *contact centers* mostra que houve um incremento tecnológico considerável nesse processo. Entretanto, a estrutura das tarefas fica mais estreita, os processos mais padronizados e a supervisão mais intensa, o que remete a um desenho semelhante ao das fábricas de produção em massa, diferindo do pensamento inicial de personalização do atendimento (AZEVEDO; CALDAS, 2002). Os atendentes são monitorados por meio de

indicadores de desempenho como forma de garantir a qualidade e a eficiência desse serviço.

Rabia (2008) ressalva que, como são pessoas que fazem as ligações, elas reagem diferentemente aos mesmos estímulos provenientes dos atendentes e, com isso, os resultados não são tangíveis, o que dificulta a mensuração. A satisfação do cliente, por exemplo, está associada a aspectos subjetivos, difíceis de serem capturados por meios tecnológicos. O dilema está em atender ao maior número de pessoas com o menor custo, assegurando-se que o cliente perceba a qualidade no atendimento.

Segundo Grönroos (2003), a interação entre cliente e fornecedor é uma característica forte dos serviços, contudo difícil de ser prevista e controlada por se tratar de pessoas. O *contact center* tem, nesse aspecto, uma grande barreira a ser transposta. Entretanto, de acordo com Rabia (2008), pode ser visto como um serviço oculto ou um serviço inserido em outro serviço, pois ainda que não seja cobrável é muito importante na configuração de uma indústria.

O *contact center* corresponde à área de maior contato com o cliente, necessitando ser eficiente na sua comunicação tanto internamente como com o mercado. Mas, por serem serviços ocultos, muitas vezes são negligenciados, sendo percebidos como custos, e não como serviços que possibilitarão a melhoria da satisfação do cliente e da imagem da organização como um diferencial competitivo (PEPPERS E ROGERS GROUP, 2001; RABIA, 2008).

Os *contact centers* então precisam ser repensados de maneira a auxiliar os atendentes na sua tarefa e também na maneira de atender às demandas dos clientes.

Diante do exposto, se percebida como um fator estratégico com o intuito de obter melhores resultados para as empresas no seu relacionamento com o cliente, a comunicação pode ser um ponto relevante para ser analisado. Isso acontece porque é por intermédio da comunicação, no seu sentido primeiro de comunicar (fazer saber, tornar comum, participar), que se poderá buscar uma melhor compreensão do que a organização deseja do seu cliente, e vice-versa. De acordo com Andrade (1996), a comunicação é um processo por meio do qual se conduz o pensamento de uma pessoa a outra ou de um grupo a outro.

Como na organização esse caminho passa por vários níveis, é necessário que todos tenham claro quais são os objetivos, as metas e as formas de como ela irá

agir para que possa levar isso de maneira transparente ao cliente. De igual importância, os que atuam na organização devem perceber o que o cliente deseja e trazer essa informação para que a organização possa atendê-lo. Kunsch (2003) afirma que a organização busca o equilíbrio entre as partes que a compõem e que essa integração é possível por meio do processo de comunicação, pois a organização de uma empresa acontece devido aos processos de comunicação entre as partes que a constituem. É por intermédio da comunicação que a organização estabelece diálogo, e não apenas informa a respeito de suas políticas e ações. Nassar (2008) diz que a organização reconhece seus públicos de interesse, legitima sua existência e busca melhorar o ambiente de trabalho.

De acordo com Kunsch (2008a), a comunicação apresenta-se como uma dimensão estratégica nesse cenário, visando uma melhoria no relacionamento entre empresas e clientes por agregar valor às organizações e aos negócios e por integrar a gestão dessas organizações. Dessa forma, o estudo de tal tema passa a ser importante como contribuição para as organizações que precisam pensar estrategicamente a comunicação e abandonar o seu caráter tático, passando a analisá-la de maneira mais ampla e estratégica. A autora acrescenta que as ações de comunicação devem ser guiadas por filosofias e políticas de comunicação integradas que avaliem as demandas e os interesses dos públicos estratégicos e da sociedade, ou seja, deve haver uma integração entre a comunicação interna, institucional e de negócios para atingir a eficiência, eficácia e efetividade organizacional em benefício de todos os públicos envolvidos, e não apenas da organização.

Penteado (1993) afirma que o trabalho de comunicação precisa ser iniciado internamente como forma de garantir autenticidade ao conceito que a empresa procura firmar com os públicos externos. Para isso, é necessário que o público interno seja esclarecido e respeitado, de modo a não se transformar em uma força negativa para não prejudicar o conceito da organização. Marchiori (2008b) diz que não existe uma forma de comunicação global que atenda todos os públicos, sendo necessário segmentá-los. A autora ressalta que informar não é comunicar, que há a necessidade do *feedback* para que não se perca a credibilidade, de forma que a organização e todos os seus públicos não se prejudiquem. Cabral (2004) assevera que os responsáveis pela comunicação das organizações precisam pensar como

estrategistas e entender o ambiente organizacional, atuando como capacitadores ligados à comunicação organizacional.

Com base nesses pressupostos, procurou-se nesta pesquisa estudar o seguinte problema:

- identificar a estratégia adotada pelas empresas de grande porte da região da Grande Florianópolis a partir da classificação de Whittington (2006) e verificar se a comunicação interna dessas organizações é considerada estratégica na relação com os seus *contact centers* sob a ótica dos supervisores.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a estratégia adotada pelas empresas de grande porte da região da Grande Florianópolis a partir da classificação de Whittington (2006) e verificar se a comunicação interna dessas organizações é considerada estratégica na relação com os seus *contact centers* sob a ótica dos supervisores.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o tipo de estratégia adotada por cada organização com base na classificação de Whittington (2006).
- Identificar as principais dificuldades dos atendentes nas demandas do *contact center*.
- Determinar as causas dos problemas ocorridos no atendimento a usuários nas empresas estudadas.
- Verificar os fatores levantados nos objetivos anteriores e a sua relação com a comunicação organizacional interna entendida como estratégica dentro das organizações.
- Propor ações de comunicação interna que possam auxiliar na melhoria da comunicação entre os envolvidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os serviços de *contact center* vêm aumentando significativamente, sendo utilizados por inúmeras organizações como canal de comunicação com os seus clientes, conforme apontam dados da pesquisa realizada por Oliveira Jr. (2006) para a ABT e a PUC/SP.

O presente estudo justifica-se ao buscar entender o funcionamento dos *contact centers* das empresas pesquisadas, percebendo os gargalos de comunicação entre os envolvidos no processo. Isso pode beneficiar posteriormente tanto os clientes como as empresas que foram objeto desta pesquisa.

O foco deste estudo prioriza o ponto de vista do supervisor, o qual está em um nível hierárquico que possibilita uma ampla visão da organização, podendo ver estrategicamente a empresa ao responder ao questionário.

Além disso, a pesquisa apresentada é relevante, pois possibilita uma percepção das estratégias adotadas pelas empresas de grande porte da região da Grande Florianópolis tomando como referência a classificação de Whittington (2006) com relação à comunicação interna. Considera-se a importância desse aspecto no composto da comunicação integrada e, conseqüentemente, na satisfação do cliente e na imagem da organização.

A comunicação organizacional apresenta-se neste estudo como ferramenta estratégica que permite à organização estruturar-se de forma a ter um melhor entendimento do que representa cada público de interesse, podendo melhorar a sua interação com esses públicos. No que tange à presente pesquisa, cabe destacar a relevância desse aspecto para uma possível melhora nos resultados dos *contact centers* com os clientes na melhoria da satisfação e do conceito da empresa.

Posteriormente, este estudo poderá servir como motivador de outras pesquisas realizadas nessa área, considerando-se a atualidade do tema apresentado e o ainda incipiente número de organizações na região estudada que adotam o *contact center* como forma de comunicação com seus públicos, já que se observou que das dez empresas classificadas como grande porte apenas quatro possuem esse tipo de serviço.

Nesse sentido, a pesquisa apresentada poderá contribuir para um melhor entendimento a respeito do processo de comunicação interna das organizações que possuem *contact center*.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente estudo propõe-se a identificar a estratégia adotada pelas empresas de grande porte da região da Grande Florianópolis a partir da classificação de Whittington (2006) e verificar se a comunicação interna dessas organizações é considerada estratégica na relação com os seus *contact centers* a partir da ótica dos supervisores. Para isso, estruturou-se este trabalho em cinco capítulos, como descrito a seguir.

O primeiro capítulo apresenta em linhas gerais o assunto a ser investigado, o tema e o problema de pesquisa, assim como a justificativa e os objetivos gerais e específicos que foram pensados para o estudo.

O segundo capítulo traz o referencial teórico utilizado para fundamentar esta pesquisa e possibilitar posteriormente a análise dos dados levantados. Na primeira parte do capítulo, trata-se do tema *estratégia* – sua origem, conceituação, algumas perspectivas estratégicas – priorizando-se as perspectivas de Whittington (2006), já que os dados levantados na pesquisa de campo serão analisados sob esse enfoque. Em seguida, apresentam-se a comunicação, a sua origem, a forma como ocorre, a comunicação organizacional, a comunicação estratégica, os públicos e a comunicação interna. Depois se apresenta um estudo sobre a organização, sua origem, conceitos e classificações. Na sequência, tratar-se-á do setor de serviços, de suas origens e de sua importância no mundo e no Brasil. Por fim, abordam-se um histórico do *contact center*, a evolução do termo, diversos canais de atendimento, os indicadores de desempenho, os números do setor no Brasil e a estrutura.

O capítulo seguinte relata os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho: caracterização e delimitação da pesquisa, coleta e análise de dados e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo, os dados levantados são apresentados, os cruzamentos são feitos e analisados e é proposto um plano de ação.

No último, são feitas as considerações finais e apontadas as recomendações para futuros trabalhos acadêmicos e também para o segmento empresarial.

Na continuidade, seguem as referências bibliográficas utilizadas no referencial teórico desta dissertação e os apêndices – convite para os respondentes participarem da pesquisa, questionário utilizado para a coleta dos dados primários e roteiro das entrevistas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA

2.1.1 Definições de estratégia

O termo *estratégia*, de acordo com Ghemawat (2007), Mintzberg (2000) e Oliveira (1991) deriva do grego *strategos*, que significa a arte do general. Outras origens podem ser conferidas ao termo, como a francesa *stratégie*, que da mesma forma quer dizer a arte do general, ou *strategia*, também do grego, com o significado de *o escritório* ou *o comando do general*. Grant (2001) busca a origem grega – *strategia* – do termo e desmembra-o em *stratos*, que significa exército, e em *ag*, que quer dizer liderar, associando-o visivelmente ao contexto militar. Esse uso militar do termo faz uma distinção clara entre duas palavras: estratégia e tática. O sentido de estratégia envolve algo feito fora do alcance do inimigo, durante a guerra ou a paz, em um planejamento de larga escala e de longo alcance que assegure a vitória ou a segurança, diferentemente de tática, que são medidas tomadas ante um adversário, com envio de tropas em uma manobra para um combate real (GRANT, 2001; STRATEGY, 2009; WHITTINGTON, 2006).

Ghemawat (2007) faz referência ao desenvolvimento do conceito de estratégia que Carl Von Clausewitz elaborou na metade do século XIX com relação ao uso militar do termo. Para Clausewitz, a tática é o uso da força armada no confronto, e a estratégia é a utilização dos confrontos com relação aos objetivos de guerra. Essa ideia é corroborada por Grant (2001, p. 17, tradução nossa), na análise de estratégia de negócios, que diz que “estratégia é o plano global para a implantação de recursos para estabelecer uma posição favorável, e tática é um esquema para uma ação específica”. Schendel e Hofer (apud WHIPP, 2004, p. 232) reforçam essa noção militar ao afirmarem que a estratégia lida com o trabalho empreendedor da organização, com o crescimento organizacional, mais particularmente com o desenvolvimento e a utilização nas operações organizacionais. O mesmo ocorre com Thomas (apud WHIPP, 2004, p. 232), ao afirmar que estratégia é “algo que uma organização necessita ou utiliza para vencer ou para estabelecer sua legitimidade num mundo de rivalidade competitiva”.

Os significados para o termo, desenvolvidos pelos estudiosos do assunto, conforme aponta Whipp (2004), estão sempre associados às origens militares e investem na expectativa racional daqueles que querem gerenciar uma organização. Grant (2001, p. 4, tradução nossa) afirma que “estratégia é sobre vitória” numa nítida referência à origem militar da expressão, mesmo que empregada na abordagem empresarial. Entretanto, o que poucos refletem sobre a origem desse vocábulo é que a grande diferença entre o pensamento do general, quando comparado ao do comandante de campo, é que o primeiro é responsável por múltiplos *fronts* e múltiplas batalhas e, com isso, é obrigado a pensar o todo, diferentemente do segundo, que se atém a uma única batalha. O comandante cria, portanto, uma estratégia única com elementos que formam um todo coerente. O mesmo acontece no mundo dos negócios, em que existe uma estratégia central integrada e orientada a mostrar como as empresas podem atingir os objetivos determinados por meio do executivo principal, que se concentra na empresa em sua totalidade, e não apenas em suas partes (HAMBRICK; FREDRICKSON, 2005; STEINER; MINER, 1981).

A contextualização da estratégia na perspectiva comercial, conforme Ghemawat (2007), somente ocorreu com a Segunda Revolução Industrial, mais precisamente no século XX, como uma forma de moldar as forças do mercado e de influenciar o ambiente competitivo. Isso se deu em razão de que nesse período ocorreu a formação dos mercados de massa, que possibilitaram a exploração de economias de escala. Assim, em consequência desse contexto, a necessidade de se articular um pensamento estratégico foi primeiramente concebida por executivos de alto escalão das grandes empresas que se formaram, como Alfred Sloan, da General Motors, que concebeu sua estratégia ao observar as forças e fraquezas do concorrente, ou, ainda, como Chester Barnard, da New Jersey Bell, que afirmava que os executivos deveriam prestar atenção especial aos fatores estratégicos para determinar as ações organizacionais. Os executivos associavam, portanto, estratégia à tomada de decisão, o que reforça a noção da influência no ambiente competitivo. Percebe-se assim que a ideia de estratégia foi introduzida no mundo dos negócios ao mesmo tempo que a questão da competitividade ganhava espaço (GHEMAWAT, 2007; WHIPP, 2004).

Para Sandroni (2001), estratégia é o nome dado à forma de agir das empresas em um determinado período de tempo e em consequência da análise de uma conjuntura específica. Hamel e Prahalad (1995) acrescentam que estratégia

define o que precisa ser feito certo agora para interceptar o futuro, ou seja, que competências são necessárias no presente para um bom desempenho no porvir.

Esta visão estratégica reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte do seu passado para poder descobrir o futuro. Essa visão de estratégia reconhece que não é suficiente colocar as empresas em uma posição ótima dentro dos mercados existentes; o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 26).

Essa ideia é reforçada por Abell (1999), que observa o fato de as empresas necessitarem de duas estratégias para a manutenção da excelência: (1) uma para o presente e (2) outra para o futuro. O autor observa ainda que a estratégia é o resultado da análise dos elementos da equação do que “poderia ser feito” (oportunidades) e do que “pode ser feito” (competências) com a perspectiva do “querer fazer” com o que “deveria fazer”. Com isso, os gerentes maximizariam capacidades atuais e desenvolveriam novas, antecipando o futuro e melhorando assim o desempenho nesse campo. Entretanto, isso não pode ser visto como uma ferramenta empresarial, mas como um estado mental, uma vez que a estratégia é bastante envolvente e requer comprometimento e dedicação de toda a empresa (ABELL, 1999; HENDERSON, 1998).

Ansoff (1977, 1990) afirma que a estratégia é um conjunto de várias regras que, por meio da análise racional pela alta cúpula da empresa com objetivos essenciais para a orientação do comportamento desta, avaliação do desempenho e consecução dos intentos organizacionais, possibilita um crescimento coerente e direcionado. Esse aspecto é corroborado por Grant (2001, p. 4, tradução nossa), que define estratégia “não como um plano detalhado ou programa de instruções, mas como um tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de um indivíduo ou de uma organização”. Com essas definições, percebe-se a preocupação constante dos autores com a direção e a coerência organizacionais a partir da estratégia adotada, e mesmo que na definição um atribua um caráter mais rígido à ação da estratégia do que o outro, ambos concordam com a importância da definição de uma orientação coerente.

Lobato et al. (2006) acrescentam que a estratégia, associada ao ambiente de negócios, relaciona o desenvolvimento das organizações às transformações na

sociedade. Torna-se possível perceber que as mudanças ocorridas no ambiente têm reflexos diretos na sociedade ao longo do tempo, e vice-versa.

2.1.2 Evolução da estratégia

Para entender como isso acontece, Grant (2001) traça uma evolução da estratégia no decorrer dos anos que permite perceber a adaptação do termo aos tempos e às suas demandas. Nos anos 1950, o tema dominante eram os planos orçamentários e de controle, ou seja, um planejamento financeiro. A principal questão com que a organização se preocupava era o controle financeiro, por meio dos orçamentos operacionais e de capital, e a estratégia acompanhava essa tendência focando mais nos orçamentos financeiros como sua principal forma de ação. Assim, conforme Lobato et al. (2006), o enfoque do estrategista, que nesse caso era o executivo principal da organização, era *top down*, ou seja, de cima para baixo. Dessa maneira, as decisões eram centralizadas, e a principal preocupação era cumprir o orçamento, fazendo com que a formulação da estratégia ficasse relegada a um segundo plano. Destarte, o conceito de estratégia, nesse período, ficou restrito à questão financeiro-orçamentária.

Nos anos 1960, há uma alteração do perfil das organizações, o que provocou conseqüentemente uma mudança na estratégia, que, devido ao enfoque maior ser o planejamento corporativo com vistas ao crescimento, passa a trabalhar com as previsões de negócios e com os modelos de planos de investimento para dar suporte a esse aspecto. A característica marcante era, portanto, o planejamento de longo prazo, que se baseava nas projeções de cenários futuros do ambiente de atuação para poder controlá-lo ou simplesmente garantir a sua estabilidade (GRANT, 2001; LOBATO et al., 2006).

No início dos anos 1970, a estratégia corporativa passa a ser o tema predominante, fazendo com que o foco se voltasse para a diversificação e o planejamento de carteira de negócios. Assim, a organização orienta-se para as unidades de negócios estratégicas e para as matrizes do planejamento de portfólio, diversificando e passando a se preocupar com a questão das parcelas de mercado. É nesse período que surge, de maneira mais enfática, o desenvolvimento da estratégia como um processo deliberado de pensamento estratégico que analisa as mudanças ambientais, assim como os recursos e as competências, com o foco nas

decisões estratégicas, destacando a eficiência e a eficácia na organização (GRANT, 2001; LOBATO et al., 2006).

Conforme Grant (2001), o final da década de 1970 e o início de 1980 apresentaram-se com uma preocupação maior com relação aos mercados, aos segmentos e ao posicionamento entre si, receosos com a análise da indústria e da competição, avaliando a estrutura da própria indústria, dos competidores e do próprio mercado. Dessa forma, o pensamento estratégico passa a se preocupar não apenas com a formulação, mas, principalmente, com a implantação das estratégias. Com isso, a análise da competitividade e a integração dos vários objetivos estratégicos da organização passam a ser fundamentais, pois é necessário assegurar um processo sistemático para a tomada de decisão (LOBATO et al., 2006).

Até o início dos anos 1990, a preocupação maior foi em relação à vantagem competitiva, o que levou à procura, em cada organização, das fontes dessa vantagem por meio das análises de recursos e das *core competences*, fazendo-se uso da reestruturação das organizações e de processos de reengenharia e terceirização. Isso se deu em razão da necessidade de equilíbrio entre as demandas externas e internas, que exigiam um pensamento estratégico menos centralizado, integrando todos os setores da organização para melhor alocar os recursos de forma a atingir os objetivos previstos (GRANT, 2001; LOBATO et al., 2006).

A partir de então, Grant (2001) afirma que as inovações estratégicas se fazem mais presentes, por meio da vantagem competitiva, utilizando-se da competição com relação ao conhecimento e da adaptação à nova economia digital e em rede. Ocorre, portanto, uma maior flexibilidade organizacional, uma resposta mais ágil, uma ênfase nas organizações de conhecimento e de aprendizado, e, conseqüentemente, organizações virtuais são criadas, alianças e redes se formam e organizações baseadas no conhecimento se firmam como estratégia para enfrentar as mudanças ocorridas ao longo desses anos.

2.1.3 Estratégia e negócios

Analisando-se a estratégia no ambiente empresarial, percebe-se que, de acordo com o pensamento clássico, Mintzberg (1990) identifica quatro premissas básicas que demonstram que essa abordagem deposita muita confiança no papel do

gerente em adotar estratégias de maximização dos lucros por meio do planejamento racional de resultados. As premissas são as seguintes:

- a formulação da estratégia deriva da noção de homem econômico e, portanto, deve ser um processo consciente e controlado;
- a responsabilidade por esse controle e essa consciência é do estrategista, que ocupa posição de destaque na hierarquia da organização, o que o assemelha ao general na pirâmide de comando;
- assim como na questão militar, a estratégia é um processo de tomada de decisão, ou seja, de certa forma, a estratégia corresponderia às ordens a serem executadas pelos demais integrantes da organização; e
- a implementação é uma fase distinta no processo da estratégia, vindo após a fase de formulação explícita e consciente, o que, novamente, equipara o estrategista ao general que comanda de sua tenda enquanto os demais obedecem em razão da disciplina e obediência obrigatórias no meio militar.

Essas premissas acabam por atrair os gerentes, pois apresentam o sucesso por meio de um planejamento racional em longo prazo, concedendo-lhes uma posição de destaque nesse processo, o que reforça a ideia de Abell (1999) de que os gerentes maximizariam capacidades atuais e desenvolveriam novas, buscando uma melhora no desempenho organizacional.

De acordo com Porter (1998, p. 11), “a essência da estratégia é lidar com a competição”, ou seja, é desenvolver ou construir uma forma que possibilite à empresa uma melhor maneira de competir em um dado mercado, identificando as metas e as políticas necessárias para essa competição. O estrategista da organização precisaria primeiramente posicionar a empresa de modo que suas capacidades ofereçam a melhor defesa contra as forças competitivas, quais sejam: produtos substitutos, novos entrantes, poder de barganha dos compradores e fornecedores e os próprios concorrentes. É necessário, portanto, ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única, uma vez que a estratégia, conforme Henderson (1998, p. 5), seria “uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Ou, ainda, consoante Markides (1999), a essência da estratégia é escolher uma posição em que uma empresa possa solicitar como sendo sua. Dessa forma, percebe-se que é por meio dessa vantagem única que diferencia a empresa que se poderá

desenvolver uma estratégia que a posicione no mercado. Sun Tzu (2007, p. 27), já no ano 500 a.C, afirmava: “tire o maior proveito das condições favoráveis, formulando por meio delas uma vantagem estratégica para reforçar nossa posição”. Outra máxima de Sun Tzu (2007, p. 27) referente às estratégias militares:

quando se conhece bem o inimigo, se está apto a vencer algumas batalhas; quando se conhece bem o inimigo e o campo de batalha, se está apto a vencer muitas batalhas; entretanto, somente ao se conhecer bem o inimigo, o campo de batalha e o próprio exército, se está apto a vencer a guerra.

Após esse posicionamento, o estrategista deve influenciar a busca por um equilíbrio de forças competitivas por meio de ações estratégicas que busquem melhorar a posição da empresa, antecipando, com isso, as mudanças nessas forças com vistas a criar uma estratégia adequada para uma nova estabilização (PORTER, 1998).

Segundo Grant (2001), essa vantagem competitiva é transitória em razão de características dos recursos requeridos para competir: fundos (finanças) e informação. Como os fundos são um recurso relativamente homogêneo e largamente disponível, e a informação, apesar de altamente diferenciada, é facilmente transferível a um custo muito baixo, esses fatores fazem então com que a vantagem competitiva seja efêmera. Além disso, o potencial para se criar e se manter uma vantagem no mercado produtivo depende não apenas das diferenças de recursos entre as organizações mas também das características que apresentam. Desse modo, uma empresa pode conseguir lucrar mais que suas rivais de duas formas: (1) ou fazendo um mesmo produto ou serviço que as demais por um custo mais baixo, ou (2) oferecendo um produto ou serviço diferenciado, de tal maneira que o consumidor se predisponha a pagar um valor que exceda o custo da diferenciação. Isso caracterizaria uma vantagem por custo ou por diferenciação. Essas duas formas de vantagem competitiva definiriam abordagens diferentes com relação à estratégia de negócios, uma vez que a empresa que compete pelo custo distingue-se da que compete pela diferenciação em termos de posicionamento de mercado, recursos e capacidades e de características organizacionais.

Segundo Mintzberg (2006), não apenas o ambiente externo da organização é fonte de vantagem competitiva, mas também os atributos internos, sejam forças ou fraquezas, seriam elementos dessa vantagem. Isso incluiria, portanto, todos os

recursos e as capacidades, que podem ser humanos, físicos, financeiros e organizacionais. Desse modo, deveriam ser consideradas a questão do valor (os recursos e as capacidades da empresa agregam valor de forma a permitir a exploração de oportunidades ou neutralizar as ameaças?), a da raridade (quantas empresas concorrentes já possuem esse recurso valioso ou essa aptidão?), a da imitabilidade (as empresas sem recursos ou aptidões enfrentam desvantagem de custo para obtê-los comparadas com empresas que já os possuem?) e a da organização (a empresa está preparada para explorar todo o potencial competitivo de seus recursos e aptidões?).

Então, poder-se-ia dizer que a alma da estratégia é selecionar uma posição que a empresa possa chamar de “sua” por meio do constante questionamento sobre “quais produtos e serviços oferecer,” “quem serão os alvos” e “como fazer isso eficientemente” por meio do desenvolvimento de alternativas, selecionando objetivos e ações específicas, além da criação de posições estratégicas distintivas (MARKIDES, 1999).

Eisenhardt (1999) acrescenta que estratégia combina questões que vão além de “o que” e “quem”. Seriam questões de “onde” e “como” que criam um fluxo contínuo de ações competitivas temporárias e transferíveis, ou seja, para aonde se quer ir e como se quer chegar lá. Eisenhardt (1999) percebe a estratégia como um processo de decisão estratégica, principalmente por causa das mudanças do mercado, da mesma forma que os adeptos da escola ambiental de Mintzberg (2000) ou, ainda, como as organizações que se enquadram na perspectiva evolucionista de Whittington (2006).

Complementando essa ideia, Hambrick e Fredrickson (2005) ainda elencam cinco elementos da estratégia que deveriam ser analisados e que coincidem com as questões levantadas por Eisenhardt (1999) e Abell (1999), que seriam: (1) as arenas em que se dariam essas estratégias (onde a organização atuará?); (2) com quais veículos (como irá chegar lá?); (3) por meio de quais diferenciadores (como se ganhará o mercado?); (4) em quais estágios (quais serão a velocidade e a sequência de movimentos?); e (5) com que lógica econômica (como obter o retorno?).

Para Grant (2001), o sucesso da estratégia está ligado a objetivos simples, consistentes e de longo prazo, a um profundo entendimento do ambiente competitivo e a uma apreciação objetiva dos recursos aliados a uma implementação efetiva.

Observados esses quatro elementos, a estratégia teria um papel fundamental no sucesso da organização.

Markides (2004) salienta que praticamente todos os executivos, se perguntados sobre a definição de estratégia, dirão que é a forma com que a empresa irá atingir os seus objetivos. Essa ideia está tecnicamente correta, mas praticamente sem significado, porque haveria pressupostos básicos que, na maioria das vezes, não são considerados na hora de se definirem essas estratégias.

Esse fato pode ser observado na pesquisa realizada pelo próprio Markides (2004) em empresas que estrategicamente inovaram não apenas em relação aos concorrentes mas também no tocante à estratégia, a qual foi sabidamente um sucesso. E esse sucesso baseava-se nos seguintes pilares:

- a estratégia era decidida a partir de alguns poucos parâmetros para que todos pudessem operar e criar, e isso definiria a posição estratégica dessa organização;
- a estratégia deveria colocar todas as escolhas juntas para criar um mosaico que permitisse escolher o que fazer e o que não fazer de acordo com o que a organização produz e que o ambiente precisa;
- a estratégia teria de se encaixar sem perder a flexibilidade entre o que faz e a demanda do mercado;
- a estratégia precisaria ser apoiada apropriadamente pelo ambiente organizacional; e
- dever-se-ia observar que nenhuma estratégia se mantém única para sempre.

E, assim como desenvolvido por Eisenhardt (1999), Markides (2004) afirma que é necessário um questionamento constante que permita perceber o novo, fator importante para a definição das estratégias, o que seria inviável se esses questionamentos não ocorressem de forma contínua.

De acordo com Grant (2001), a estratégia pode ser percebida como uma ligação entre a organização e seu ambiente, em que o reconhecimento das análises externas (do ambiente da organização) e o das análises internas (entendendo os recursos internos e as suas capacidades) seriam os dois ingredientes da formulação da estratégia. Ou seja, a estratégia seria a ligação entre os objetivos, valores,

recursos, capacidades, estrutura e sistemas da organização com os competidores, fornecedores e clientes do ambiente industrial, conforme a Figura 1 abaixo.



Figura 1 - A estratégia como ligação entre a organização e o ambiente
 Fonte: adaptado de Grant (2001, p. 15, tradução nossa)

Nos dias atuais, o foco da estratégia tem sido concentrar mais poder nos mercados escolhidos de maneira mais enfática do que qualquer concorrente. Então, a vantagem competitiva, sob esse ponto de vista, deriva de habilidades humanas baseadas no conhecimento, ou seja, algo que o concorrente não possa reproduzir e que agregue mais valor ao cliente. Com isso, a organização passa a se dedicar com mais ênfase às poucas atividades que realmente dizem respeito aos serviços essenciais nos quais a empresa possua capacidades únicas, ou seja, suas competências distintivas (QUINN; DOORLEY; PAQUETTE, 1998).

Essa ideia é corroborada por Hamel e Prahalad (1995), ao desenvolverem o conceito de *core competences*, ou seja, competências essenciais que são únicas e distintivas e, por isso, difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Os autores caracterizam essas competências como os valores da organização, a sinergia entre as competências individuais dos membros, assim como o processo sistêmico de aprendizagem. E seriam essas capacidades essenciais que realmente ofereceriam benefícios para o cliente. Pela análise dessas competências é que a organização poderia potencializá-las, elaborando estratégias, não apenas observando o ambiente externo da empresa, mas, principalmente, voltando-se para dentro e aproveitando suas capacitações para enfrentar seus competidores. A competitividade seria resultado da capacidade das organizações em formar com custos baixos e com mais velocidade que os concorrentes as competências essenciais que propiciariam produtos que não podem ser antecipados.

2.1.4 Classificação da estratégia

As estratégias podem ser classificadas de diferentes maneiras. Sandroni (2001) classifica a estratégia em seis categorias, como mostrado a seguir.

1. Tradicional – utilizada em organizações que operam em mercados estagnados, sem inovação tecnológica relevante.
2. Dependente – caracteriza empresas que estão vinculadas em razão de subcontratação de serviços ou processos.
3. Oportunista – afinidade com os nichos de mercado tecnologicamente dinâmicos que não interessam às grandes empresas.
4. Ofensivas – organizações com vantagem competitiva, pioneiras em inovações no mercado.
5. Defensivas – acompanham com defasagem, incorporando inovações técnicas e administrativas mas introduzindo um diferencial no produto para torná-lo mais competitivo.
6. Imitativa – reconhece a incapacidade de ser inovadora e administra a diferença sem deixar que esta se amplie.

Miles e Snow (1978) classificam as organizações em defensivas, analistas e prospectoras. Cada uma apresenta uma estratégia única para se relacionar com os mercados escolhidos e uma configuração especial de tecnologia, estrutura e processos que são consistentes com a estratégia mercadológica adotada. Há ainda, para eles, um quarto tipo de organização, a reativa, que é uma forma de estratégia “falha” por causa da inconsistência entre estratégia, tecnologia, estrutura e processo. As organizações, se comparadas umas às outras nos seus ambientes, encaixam-se predominantemente em uma das quatro classificações, como se segue (MILES; SNOW, 1978).

- Defensivas: preocupam-se com a estabilidade e definem seu problema empresarial em “como isolar uma parcela do mercado objetivando criar um domínio estável” (MILES; SNOW, 1978, p. 550, tradução nossa). Para isso, produzem somente um limitado número de produtos dirigidos a um estreito segmento de mercado. O defensor previne-se agressivamente dos competidores praticando preços competitivos ou focando na qualidade. Prima pela eficiência tecnológica e pelo rigoroso controle organizacional.

- **Prospectoras:** encontram-se num ambiente mais dinâmico e diferente das defensivas. A sua principal capacidade está em encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercados. Para um prospector, manter a reputação de inovador pode ser às vezes mais importante que a lucratividade. As organizações prospectoras requerem uma boa flexibilidade em tecnologia e em sistemas administrativos.
- **Analistas:** ficam entre as defensivas e prospectoras. As organizações analistas tentam minimizar riscos enquanto maximizam oportunidades de lucro, ou seja, buscam combinar as forças tanto das defensivas quanto das prospectoras e, portanto, a palavra que melhor descreve essa abordagem é *equilíbrio*. Trabalham com novos produtos ou novos mercados, mas somente depois de terem a viabilidade demonstrada.
- **Reativas:** ao contrário das outras três, que são proativas com relação ao ambiente, as organizações reativas reagem ao ambiente que é inconsistente e instável. Dessa forma, uma organização reativa é vista como uma estratégia residual que surge quando uma das três anteriores é inadequadamente seguida. Três são as prováveis razões para uma organização ser reativa: (1) o estrategista não ter articulado bem a estratégia; (2) a administração não dimensionou adequadamente a estrutura e os processos para servirem à estratégia escolhida; e (3) a última seria a tendência da administração em manter a relação estrutura/estratégia corrente a despeito das mudanças das condições ambientais.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), as estratégias podem ser classificadas em: (a) pretendidas, que seriam as estratégias originais que a administração da organização planeja e pretende implementar; e (b) realizadas, que seriam aquelas vigentes e eventuais que a administração implementa em razão de eventos ambientais ou organizacionais não previstos que provocam mudanças na estratégia estabelecida.

A estratégia pode ainda ser classificada, conforme Mintzberg (1987) e Mintzberg et al. (2000, 2006), em deliberada, quando é estudada e programada; irrealizada, quando acaba não sendo adotada; ou emergente, quando é decidida diante de uma situação não prevista que surge por causa de uma dada realidade ou um momento vivido pela organização ou pelo mercado. Nas estratégias ditas

deliberadas, as intenções que existiam previamente foram realizadas e, nas emergentes, os modelos se desenvolveram sem intenções ou até mesmo a despeito delas.

2.1.5 Formulação da estratégia

A formulação da estratégia requer uma avaliação do ambiente interno e externo, apresentando as avaliações dos cenários macroambientais, as análises dos relacionamentos e do ambiente competitivo, buscando explorar as oportunidades e neutralizando ou até minimizando as ameaças presentes e futuras. Além disso, procura explorar as potencialidades e as aptidões da organização por meio das competências essenciais e distintivas, transformando-as em forças para enfrentar as ameaças que se apresentarem. Levando em conta essas análises, os estrategistas poderão considerar que tipo de estratégia estabelecer e com qual urgência para instituir uma vantagem competitiva para a organização. E quanto maior for o conhecimento dos ambientes interno e externo da empresa, maior será a possibilidade de se aflorar para ela uma estratégia que seja clara e lógica (TAVARES, 2005).

A formulação da estratégia, para Porter (1998), ocorre após a análise das forças que afetam a competição, a identificação dos vigos e das fraquezas da empresa e como essa se comporta diante das barreiras e dos substitutos. É a partir daí que o estrategista elabora sua ação estratégica, que objetiva:

- posicionar a empresa de forma que suas capacidades possibilitem a melhor defesa contra as forças competitivas;
- influenciar no equilíbrio das forças melhorando a posição da empresa; e
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças respondendo a isso com estratégias apropriadas para um novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam.

Para Ansoff (1990), entretanto, a formulação da estratégia ocorre a partir de mudanças rápidas e descontínuas no ambiente, ou seja, teria um caráter emergente. Nesse momento, a empresa passa a ter dificuldades para definir que direção tomar ante as alternativas que se apresentam mas que não são totalmente conhecidas. Da mesma forma, as dificuldades se refletem em como mobilizar a equipe na direção do novo caminho escolhido ou, ainda, a formulação ocorre quando os objetivos da

organização se alteram em razão de novas exigências que lhe são impostas pela sociedade. É necessário, portanto, estabelecer uma estratégia explícita para que todos possam acompanhar o que for estabelecido seguindo na direção determinada.

Mintzberg (1998, 2006) analisa que os gerentes ficam entre o passado com relação às capacidades da organização e o futuro que as oportunidades de mercado oferecem e que poderiam utilizar o conhecimento profundo do material que possuem. Essa seria a essência da criação estratégica. O autor acrescenta que, para se entender o processo de formulação, é necessário compreender também a conexão entre pensamento e ação. Estratégias podem formar-se ou ser formadas, pois as estratégias realizadas podem surgir em resposta a uma situação ou podem ser criadas deliberadamente por meio de um processo de formulação seguido de implementação. E, ainda, podem surgir sem intenção clara, isto é, emergentes, que podem vir a ser deliberadas se o modelo for reconhecido e aceito pela gerência. Enquanto a estratégia puramente deliberada impede o aprendizado, uma vez que já vem formulada, a estratégia emergente é promotora desse aprendizado, fazendo com que as pessoas, ao executarem as ações, formem um novo padrão. Ou seja, uma nova estratégia surge a partir do trabalho e do retrabalho das pessoas envolvidas. Dessa forma, privilegia-se o aprendizado mas impede-se o controle. Assim, Mintzberg (2006) afirma que o aprendizado está associado ao controle, usando então o termo *estratégia* tanto para o comportamento emergente como para o deliberado. O autor ressalta que não existe estratégia pura, ou seja,

estratégia deliberada e emergente forma as extremidades de uma linha contínua ao longo da qual as estratégias criadas no mundo real podem ser encontradas. Algumas estratégias podem se aproximar de uma extremidade ou de outra, mas a maioria fica nos pontos intermediários (MINTZBERG, 2006, p. 133).

Em outro trabalho, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam ser possível entender a formulação da estratégia a partir de cinco passos:

1. localizar a competência principal, ou seja, o negócio principal da organização;
2. distinguir a competência principal ou a característica principal da organização para que ela possa obter vantagem competitiva;
3. ampliar a competência principal, ou seja, fazer a diferenciação;

4. estender a competência principal ou a integração vertical e horizontal pela diversificação; e
5. reconceituar a competência principal seja consolidando o negócio, seja redefinindo.

Mintzberg (1987) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 2006) afirmam que a estratégia requer não um conceito único, mas uma série de definições, e propõem cinco formas de analisá-la. Ela pode ser um plano, ou seja, um guia de curso para ir de um ponto a outro, visão comum entre os executivos atuais. Assim, a estratégia teria duas características essenciais: é criada antes das ações e desenvolvida consciente e propositadamente. Como um padrão, é uma consistência de comportamento através do tempo, pretendida ou não. As definições de estratégia como plano e padrão podem ser independentes uma da outra, pois os planos podem não se realizar enquanto os padrões podem aparecer sem ser previamente concebidos. Além disso, a estratégia pode ser percebida como uma perspectiva, ou seja, não apenas a partir de uma posição escolhida, mas de uma forma arraigada de ver o mundo, refletindo na maneira de a organização atuar, enfocando o lucro, ou de uma maneira mais pluralista, conforme Whittington (2006). Nesse ponto de vista, estratégia é um conceito e possui uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização por meio de suas intenções e/ou ações. Outra forma é ser uma posição, o que quer dizer perceber a localização da empresa diante do mercado, atitude defendida por Porter (1998), tendo, portanto, um caráter político. E, por último, pode ser um truque, uma manobra planejada para enganar a concorrência.

Consoante Mintzberg (1987) e Mintzberg et al. (2006), ao se examinarem as classificações da estratégia, verifica-se que a posição e a perspectiva podem ser compatíveis com plano e/ou padrão de uma forma complexa. Ao se analisar o conceito de estratégia emergente, constata-se que um padrão pode surgir e ser percebido como tal, o que cria um plano formal que provavelmente estará presente em uma perspectiva geral. Dessa maneira, um plano e um padrão podem gerar uma perspectiva. E, “enquanto planos e posições podem ser dispensáveis, as perspectivas são imutáveis” (MINTZBERG et al., 2006, p. 28). Isso porque uma perspectiva pode tornar-se tão profundamente incorporada ao comportamento de uma organização que as crenças associadas a ela podem se tornar subconscientes no comportamento dos membros. Desse modo, a perspectiva passa a ser mais um padrão do que um plano, refletindo mais no comportamento do que nas intenções da

empresa. Por isso, uma mudança nos planos ou nas posições de uma organização pode ser relativamente simples, mas, quando se analisa uma mudança na perspectiva, o arraigamento do comportamento da organização pode ser uma barreira muito difícil de se transpor e, portanto, diz-se que a perspectiva é imutável.

2.1.6 Perspectiva e estratégia

A perspectiva, consoante uma noção de perspectivismo, não traduz necessariamente uma verdade, mas a possibilidade de esta ser identificada ou contextualizada a partir de uma intenção ou percepção, o que suscita na *práxis* organizacional uma demanda estratégica emergente, conforme o determinismo ambiental imposto a ela. Segundo Melo Sobrinho (2004), o homem não pode se abster de julgar. Esse seria o ponto de partida do perspectivismo, que, de acordo com Nietzsche (apud MELO SOBRINHO, 2004, p. 7), é a forma com que o homem captura o mundo nos seus infinitos graus de aparência e a partir disso constrói sua interpretação.

Essa perspectiva com relação à estratégia pode ser percebida, em um primeiro momento, a partir das diferenças entre as percepções americanas e europeias do termo. De acordo com Whipp (2004), ao se contemplar no conceito linguagem, símbolos e troca de ideias, cria-se uma reflexão de que estratégia seria um discurso, ou seja, conforme apontam Knights e Morgan (1991), um conjunto de ideias e práticas que condicionam a forma como se dá a relação com determinados fatos. Por isso, seria um mecanismo de poder, isto é, aqueles que dominam os conceitos de estratégia estão preparados para exercer suas credenciais e desfrutar de alguma posição na hierarquia da organização (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004; KNIGHTS; MORGAN, 1991; WHIPP, 2004).

Na América do Norte, a força das escolas de administração e a influência das organizações na sociedade em seu conjunto acabaram por fortalecer os efeitos da estratégia e, assim, o domínio do mercado pelo modelo racional com base na economia neoclássica. Entretanto, na Europa, acontece o contrário, ou seja, há uma predominância dos analistas organizacionais que não se preocupam com os efeitos do poder da estratégia, que é vista “como um assunto menos central e mais fragmentado” (WHIPP, 2004, p. 233). Ratifica-se uma visão crítica mais

aprofundada, o que acaba por não conferir credencial e vantagem a quem demonstra competência no campo da estratégia.

Além da questão do poder, outras questões são apontadas por Clegg, Carter e Kornberger (2004) como relevantes para se analisar a estratégia de uma forma menos positivista a partir de reflexões feitas por Whittington et al. (2003) sobre a necessidade de uma visão mais internacionalizada da estratégia, distinta da visão norte-americana, inspirada na economia industrial. Whittington et al. (2003) percebem que existe um desconhecimento sobre como o campo da estratégia difere em outros países e com que consequências, justificando uma comparação sistematizada do campo da estratégia nos diferentes contextos internacionais. A partir dessas duas análises, a estratégia poderia ter um foco mais empírico, apoiado na prática, com uma perspectiva menos normativa e mais prescritiva, e seria mais focada nos etnométodos do estrategista. O foco dessa perspectiva estratégica seriam o poder, a identidade profissional, a ética, a linguagem e as instituições.

O poder é fundamental para uma organização, segundo Clegg, Carter e Kornberger (2004), e sedimenta o processo de criação da estratégia. Por isso, entender o poder é ir ao ponto central de questões-chave sobre o que é admissível em um ambiente de desenvolvimento de estratégia e por quem.

Pode ser um erro confiar nas estratégias que emanam do próprio santuário da organização, de uma elite por ela prestigiada ou daqueles que comandam essa organização. Todas as elites tendem à calcificação, como nos ensina a teoria desde Pareto (1968) e Mosca (1939), e são vulneráveis às seduções de seu próprio poder e de suas estratégias (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004, p. 27).

Portanto, no processo de desenvolvimento da estratégia, não apenas quem elabora é relevante, mas principalmente o que realmente pode ser feito, uma vez que isso pode vir imbuído de uma aura de endeusamento que impeça uma reflexão crítica.

Com relação à identidade profissional, o questionamento que se faz é sobre a identidade dos estrategistas. Muito pouco se sabe sobre o que eles fazem e como fazem quando elaboram uma estratégia, como pensam, que tipo de educação formal tiveram e se baseiam suas decisões nos grandes pensadores ou na experiência pessoal de cada um. É também por meio do conhecimento desse profissional que o

entendimento da estratégia se aproxima da visão empírica (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

A ética é outro ponto crucial no entendimento dessa perspectiva. É necessário um questionamento sobre em que ética as estratégias são elaboradas, uma vez que se percebe que o ambiente competitivo das organizações faz com que, muitas vezes, os estrategistas assumam riscos e acabem perdendo os limites. A própria associação do termo *estratégia* às noções militares pode conduzir ao pensamento de que a estratégia seria um “meio” para se atingir um “fim”, independentemente das suas implicações éticas. De acordo com Ross-Smith e Kornberger (2004, p. 295, tradução nossa), ao se analisarem as comparações feitas entre estratégia e guerra, ver-se-á nitidamente que “a organização é um mero veículo da máquina de guerra gerencial”.

Desse modo, as relações entre ética e estratégia precisam ser mais exploradas, pois

entender a ética enquanto uma prática social mais do que um código de condutas abstrato ou uma lista para verificação é reconhecer a criação de estratégias como uma atividade influenciada pela ética (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004, p. 28).

A outra perspectiva que deve ser considerada é em relação à linguagem. Cabe ao estrategista, no topo da organização, transformar sua visão em uma linguagem adequada, ou seja, incluir o pensar e o agir estratégicos, pois a linguagem oferece uma estrutura orientadora de forma que as ideias possam ser debatidas, discutidas, entendidas e comunicadas de maneira simples (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

De acordo com Clegg, Carter e Kornberger (2004), a linguagem da estratégia define seu caráter contemporâneo, pois foi por meio dela que se permitiu, nas últimas décadas, o intercâmbio de informações entre os gestores, os consultores, as escolas de negócio e as próprias organizações. Criaram-se termos que, aliados às ferramentas da estratégia, produzem um jogo de linguagem utilizado pelos estrategistas. Seria, portanto, interessante compreender essa linguagem no que se refere a seu funcionamento e seus efeitos nessa nova perspectiva estratégica sem, contudo, deixar de analisar as consequências de seu uso pelos estrategistas.

O último fator apresentado seriam as instituições. Hoje em dia é usual a preocupação das instituições em buscar uma forma comum de se apresentarem, principalmente para os *stakeholders*, caracterizando o que DiMaggio e Powell (2005) classificam como *isomorfismo*. É uma forma de ter legitimidade perante aqueles que estão diretamente ligados à instituição. Entretanto, conforme Clegg, Carter e Kornberger (2004), essa busca pelo isomorfismo pode ser apenas um papel desempenhado pela organização, ou seja, para impressionar os concorrentes, o mercado e o público, a organização cria estratégias que viram mitos e cerimônias, repassando uma imagem aos *stakeholders*, mas essas estratégias não necessariamente estão alinhadas ao que realmente ocorre na organização.

Esses fatores diferem dos que são analisados comumente e procuram dar ao estudo da estratégia uma visão mais ampla, plural, que perceba o que é realmente feito pelos estrategistas como prática social, analisando os efeitos dentro e fora das organizações contemporâneas.

2.1.7 Perspectivas de estratégia de Whittington

Nessa noção de perspectiva plural, Whittington (2006) analisa a estratégia em duas dimensões diferentes das tratadas anteriormente: (1) a de resultados da estratégia e (2) a de processos para realizá-la. Para isso, elabora uma figura com quatro quadrantes, ou seja, a interseção dos eixos dos resultados da estratégia com o dos processos pelos quais ela é obtida. O autor estabelece quatro abordagens diferentes de acordo com suas posições nos dois eixos: abordagens (1) clássica e (2) evolucionária, que buscam a maximização dos resultados, e abordagens (3) sistêmica e (4) processual, mais pluralistas, com vistas a outros resultados além do lucro. A Figura 2 criada pelo autor reflete, portanto, respostas diferentes para as questões fundamentais apontadas por ele: “para que” serve a estratégia e “como” ela é desenvolvida.

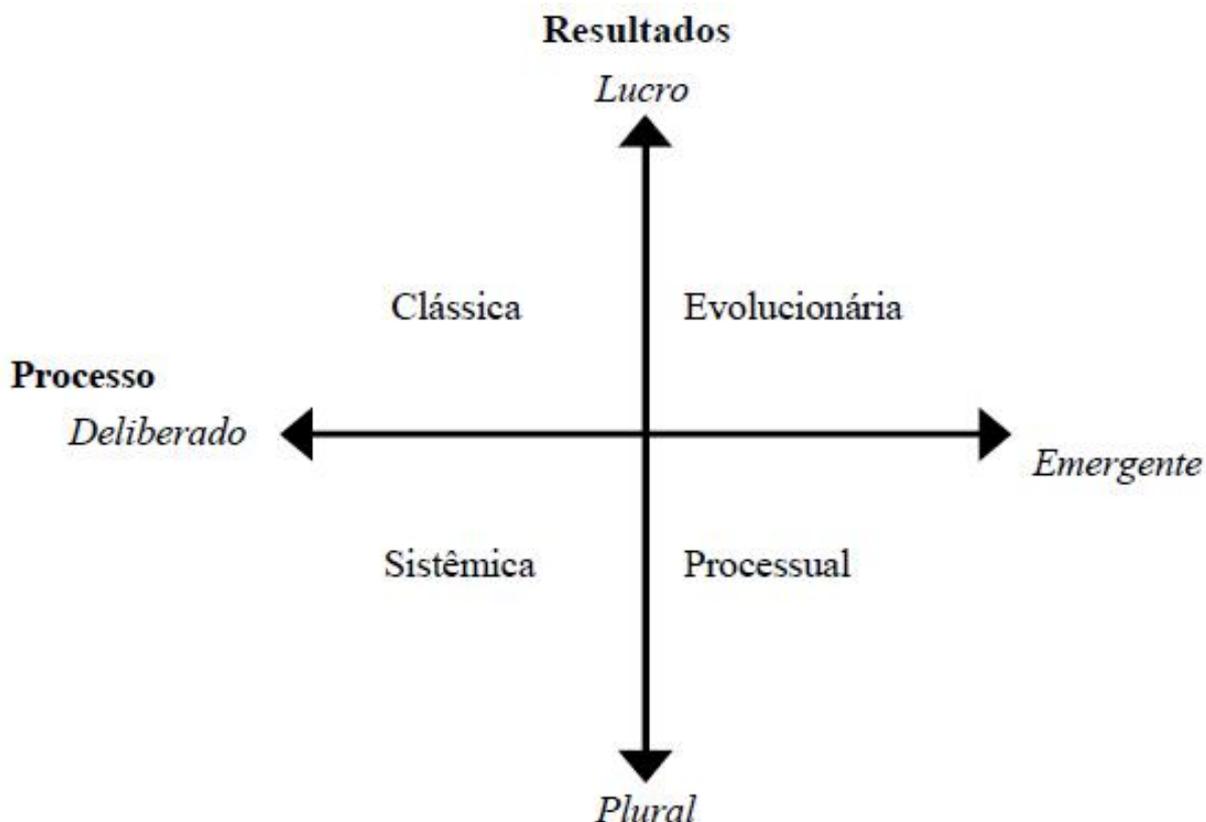


Figura 2 - Perspectivas genéricas sobre estratégia
 Fonte: Whittington (2006, p. 3)

Pela observação da figura acima, percebe-se que o eixo vertical mede os resultados que a estratégia pode produzir, que vão de um objetivo racional de caráter econômico até os interesses mais plurais da organização, como legitimidade social e aceitação pelos *stakeholders*. No eixo horizontal, verifica-se se a estratégia é fruto de um processo deliberado ou emergente. Em um rápido resumo, percebe-se que a abordagem sistêmica e a processual são mais pluralistas, enquanto a clássica e a evolucionária visam mais à maximização do lucro como resultado da estratégia. Com relação aos processos, a evolucionária e a processualista percebem a estratégia como algo emergente dos processos oriundos de acasos e confusões, e as abordagens clássicas e sistêmicas encaram a estratégia como algo deliberado.

O quadrante da abordagem clássica, segundo Whittington (2006), é representado por estudiosos como Ansoff, Porter, Chandler e Sloan. Nela, a estratégia é vista como um processo racional, com análises e cálculos, com o objetivo de maximizar a vantagem no longo prazo, em que os ambientes externos e internos precisam ser dominados por meio de planejamento, visando assegurar o futuro. As características principais, portanto, dessa abordagem são o apego à

análise racional, o distanciamento entre concepção e implementação e a preocupação com a maximização do lucro. Percebe-se uma ligação entre as características dessa abordagem e a prática militar e a economia acadêmica, por meio de um comando hierárquico, o qual busca uma otimização racional que traz em seu bojo a ideia do homem econômico racional. Portanto, os gerentes atuam como os grandes organizadores da estratégia, diferenciando concepção e implementação e atuando basicamente em ambientes estáveis e relativamente previsíveis.

Para os evolucionistas, assim como para os adeptos da escola do ambiente de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é o ambiente, e não os gerentes, que determina a estratégia. A natureza instável, competitiva e dinâmica dos mercados não permite um planejamento no longo prazo, mas assegura que somente as empresas que conseguirem maximizar seu lucro sobreviverão nesse ambiente. É a seleção dos mais aptos, como a que acontece na evolução biológica. Há um paralelo entre a concorrência econômica e a lei da selva: diante do mercado competitivo, as estratégias deliberadas não conseguem sustentar uma vantagem competitiva e, portanto, a opção é deixar que o ambiente, e não os gerentes, faça a seleção da melhor estratégia. Por isso, essas empresas atuam em mercados imprevisíveis em que a inovação e a concorrência são elevadas.

Já os processualistas e também os adeptos da escola do aprendizado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por exemplo, acreditam que a estratégia é um processo emergente de aprendizado e comprometimento, pois ninguém sabe o que realmente é uma estratégia ótima e também ninguém conseguiria se ater a ela somente. Portanto, a estratégia não se desenvolve de maneira racional. Essa abordagem possui duas características básicas: (1) o limite cognitivo à ação racional do homem, que o impede de analisar vários fatos conjuntamente, fazendo com que a interpretação do ambiente seja parcial; (2) e a micropolítica das organizações, que percebe que estas são coalizões de indivíduos com interesses próprios, em que a estratégia é produto dos acordos e dos comprometimentos políticos, e não de maximização de lucros, ou seja, são resultados pluralistas. Portanto, a estratégia constitui a construção e a consolidação das diferentes competências internas.

Para a abordagem sistêmica, outros interesses além do lucro são importantes, e, por isso, a estratégia é o reflexo dos sistemas sociais e dos interesses específicos dos que nela estão envolvidos enfatizando o ambiente externo. Para essa abordagem, a forma e as metas das estratégias dependem do contexto social e devem ser

empregadas com sensibilidade sociológica, pois os tomadores de decisão não possuem interesses apenas econômicos e utilitaristas, uma vez que estão imiscuídos em sistemas sociais entrelaçados que exercem pressões para que as organizações se amoldem a formas locais. Portanto, a estratégia tem de atender a interesses plurais dessa organização, os quais estarão de acordo com os sistemas sociais, econômicos e culturais da sociedade em que se inserem. O Quadro 1 abaixo associa cada abordagem às décadas de aparecimento e aos autores que se destacaram em cada período, bem como à ênfase de cada uma.

	CLÁSSICA	PROCESSUAL	EVOLUCIONÁRIA	SISTÊMICA
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização do lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna(planos)	Interna (política/ cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação/ aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências-chaves	Economia/ militarismo	Psicologia	Economia/ biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler, Ansoff, Porter	Cyert& March, Mintzberg, Pettigrew	Hanna & Freeman, Williamson	Granovettr, Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Quadro 1 - As quatro perspectivas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2006, p. 46)

A teoria sistêmica de Whittington (2006) prioriza a importância das condições sociais, com ênfase na dimensão cultural, buscando atender a interesses plurais da organização sem se limitar à vertente meramente financeira ou econômica. Bueno (2009) afirma que a administração estratégica que subsidia as diferentes estratégias adotadas pela organização não se resume a uma ferramenta operacional, mas contempla uma leitura ampla do macroambiente, diagnóstico interno com vistas à realidade do mercado, e estabelece procedimentos sistemáticos de avaliação, ou seja, a administração estratégica supõe um processo. Nessas estratégias

empresariais definidas, a comunicação organizacional estaria presente de maneira bastante acentuada, objetivando a busca da eficácia na interação com os públicos de interesse, assim como no desenvolvimento de planos e de ações que possibilitem vantagem competitiva para as organizações, buscando atingir interesses plurais em consonância com a teoria sistêmica de Whittington (2006).

2.2 COMUNICAÇÃO

Comunicação, segundo Ferreira (1999), deriva do latim *communicatione* e significa a arte de comunicar ou comunicar-se, transmitir ou receber mensagens via métodos ou processos convencionados por meio de linguagem escrita ou falada, de outros sinais, signos ou símbolos ou de aparelhos técnicos especializados, visual ou sonoro. Corroborando essa definição, conforme extraído do Dictionary.com (2009), pode ser a transmissão ou o intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações pela fala, escrita ou sinais. É algo transmitido, trocado. Ou ainda, de acordo com Melo (1977), o termo pode ser derivado do latim *communis*, que significa comum e que introduz a ideia de comunhão, comunidade, ou seja, comunicação seria tornar comum, participar da comunidade pelo intercâmbio de informações. O termo pode ainda ter origem no latim *communicare*, que seria tornar comum, dividir, transmitir. De acordo com Penteado (1991, p. 1), “comunicação é convivência”, o que pressupõe consenso, consentimento, criando um fator decisivo para a comunicação humana que é a compreensão. É pela compreensão que se põem as ideias, as imagens e as experiências em comum, promovendo o entendimento entre os homens. E comunicação social seria o processo de comunicação de caráter indireto e mediato, estabelecido no seio da sociedade por meio de jornais, revistas, teatro, rádio, etc. (COMMUNICATION, 2009; FERREIRA, 1999; MELO, 1977; PENTEADO, 1965, 1991).

Para Andrade (1996), a comunicação é um processo pelo qual se conduz o pensamento de uma pessoa a outra ou de um grupo a outro ou, ainda, um estímulo que por meio dos veículos de comunicação ou interação pessoal altera o comportamento.

A comunicação, conforme Penteado (1991), pressupõe que os símbolos ou sons tenham significado comum para os indivíduos envolvidos no processo: transmissor e receptor. O receptor apreende o significado de cada som associando-o

às suas experiências anteriores. E o que põe em comum transmissor e receptor na comunicação humana é a linguagem, pois ambos compartilham o mesmo significado, o que não necessariamente quer dizer acordo, ou seja, pode-se compreender uma ideia sem necessariamente concordar com ela. Para Penteado (1991, p. 2), “comunicação humana é o intercâmbio compreensivo de significações através de símbolos”.

Berlo (1997, p. 38) afirma que Aristóteles, na *Retórica*, identifica três componentes da comunicação: (1) quem fala, (2) o discurso e (3) a audiência, ou seja, são os elementos fundamentais para a comunicação. Pode-se, portanto, associar os elementos de Aristóteles aos elementos da teoria da comunicação humana (quem fala – fonte/transmissor; o discurso – sinal/mensagem; audiência – receptor/destinatário), o que foi feito pela maioria dos modelos de comunicação, principalmente os do início do século XX.

Para Melo (1977), a comunicação é o processo de se transmitir e recuperar informação, mas o autor adverte que, quando se analisa o processo comunicativo, cada ciência e cada corrente filosófica utilizam sua própria perspectiva, sua terminologia e seus conceitos específicos. Por isso, o autor identifica o conceito de comunicação por meio da etimologia, biologia, pedagogia, história, sociologia, antropologia e psicologia, buscando demonstrar a importância dessa integração e multidisciplinaridade conceitual.

De acordo com Berlo (1997), Bordenave (2006), Krone, Jablin e Putman (1987), Melo (1977), Pasold (1987) e Penteado (1991), a comunicação humana é um processo que possui os seguintes elementos:

- transmissor: aquele que lança uma ideia buscando torná-la comum;
- receptor: aquele que capta (recebendo e decodificando) as ideias lançadas pelo transmissor;
- mensagem: é a ideia, verbal ou não verbal, que o transmissor comunica e o receptor capta, ou seja, é o elo dos dois pontos do circuito; constitui o objeto e a finalidade da comunicação humana;
- meio, veículo ou canal: é o instrumento (humano ou tecnológico) que o transmissor utiliza para fazer com que suas mensagens cheguem ao receptor; é o condutor da mensagem;

- transmissão: refere-se ao envio e ao recebimento real da mensagem pelos canais designados;
- codificação e decodificação: denota o processo de criar, transformar e decifrar mensagens;
- significado: é o que o indivíduo formula ao interpretar a mensagem ou dar sentido a ela;
- *feedback*: é a mensagem encaminhada em resposta à mensagem inicial; e
- realidade ou situação: é o modo como a comunicação se realiza e exerce uma ação transformadora.

Portanto, a dinâmica desses elementos com uma movimentação coerente, permitindo um intercâmbio de ideias, é o que constitui o circuito da comunicação humana.

Conforme Rego (1986), a comunicação é um sistema aberto, pois é composta de elementos externos e internos à organização e, por isso, semelhante a uma empresa. Katz e Kahn (1987, p. 32) afirmam que “as organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o *input* de energias e a conversão do produto em novo *input* de energia consistem em transações entre a organização e o seu meio ambiente”. A teoria dos sistemas explica, de acordo com Kunsch (2003), todo o processo dinâmico de interdependência dos elementos formadores de um sistema e sua ligação com o ambiente externo.

A comunicação é organizada pelos elementos *fonte*, *codificador*, *canal*, *mensagem*, *decodificador* e *receptor*, que são ingredientes que vitalizam o processo comunicacional. Esse processo divide-se em duas etapas: (1) a primeira é a transmissão da mensagem, e (2) a segunda, a recuperação necessária para o controle por parte da fonte transmissora. É um modelo mecanicista de comunicação, segundo Schuler (2004, p. 11), em que a fonte transforma a informação em um sinal transmissível (usa um código), e o receptor transforma esse sinal em informação novamente (decifra, decodifica), conforme ilustra a Figura 3.

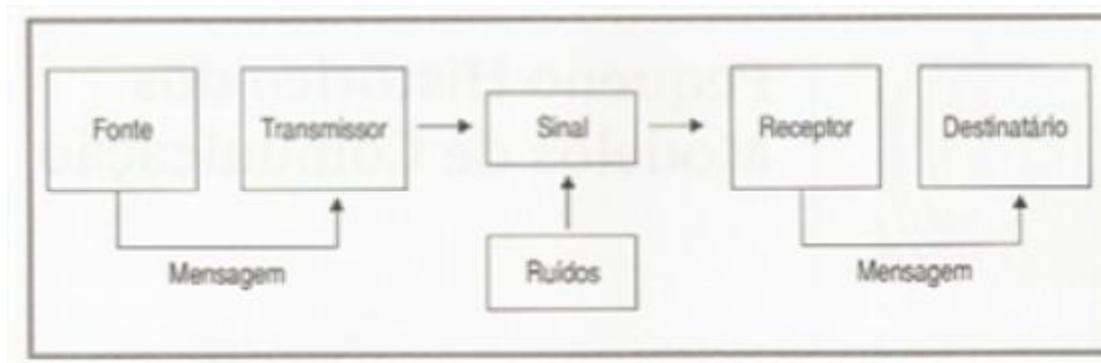


Figura 3 - Modelo de comunicação

Fonte: Schuler (2004, p. 12)

Esse modelo, de acordo com Schuler (2004), por si só não explica a comunicação humana, mas sim a comunicação por meio de equipamentos. Para que a comunicação entre pessoas fosse devidamente moldada, foi necessária a introdução de aspectos de origem psicológica, sociológica e contextual.

Fortalecendo esse pensamento e para que esse processo não seja percebido de maneira rígida, Rego (1986) afirma que é necessário identificar no processo comunicacional os fatores sociológicos e antropológicos que envolvem as fontes, os codificadores, os decodificadores e os receptores, que são, justamente, os fatores de que a organização dispõe para ordenar e cumprir seus objetivos. O autor é corroborado por Melo (1977), que identifica o conceito de comunicação por meio de várias áreas do pensamento humano. O aspecto relacional da comunicação afeta o processo em seu conjunto, pois as relações sociais que ocorrem durante ele envolvem transmissor e receptor bem como os efeitos recíprocos à medida que se comunicam, ou seja, trata-se de um processo relacional que contempla indivíduos, departamentos, unidades e organizações (BERLO, 1997; HALL, 2004; KUNSCH, 2003).

De acordo com Kunsch (2003), Melo (1977) e Rego (1986), a organização busca o equilíbrio entre as partes que a compõem, permitindo um entendimento e neutralizando as forças contraditórias. Essa integração é obtida pelo processo de comunicação, pois, quando se organiza uma empresa, está-se organizando o processo de comunicação entre as partes que a constituem. Partindo dessa premissa, pode-se pressupor que uma empresa se organiza, desenvolve e sobrevive graças ao sistema de comunicação que cultiva e mantém, o qual é responsável pelo envio e recebimento de mensagens. A comunicação é imprescindível para qualquer

organização social, pois o sistema organizacional viabiliza-se graças ao sistema de comunicação que existe nele, permitindo dessa forma a sua realimentação e a sua sobrevivência.

Segundo Melo (1977, p. 20), “em termos históricos, efetivamente, a comunicação afigura-se como a única forma de sobrevivência social, como o próprio fundamento da existência humana, solidificada através da cooperação e coexistência”.

E como nenhuma estrutura social é autossuficiente ou autocontida, pois as organizações precisam também de suprimentos renovados de energia de outras instituições, a interdependência das organizações promove um relacionamento entre elas, o que integra não apenas as instituições, mas cada uma com seu mundo interno e externo. Isso ocorrerá apenas pela comunicação e na comunicação (KATZ; KAHN, 1987; KUNSCH, 2003; MELO, 1977).

Corroborando esse pensamento, Hall (2004) afirma que a criação de uma estrutura organizacional é um indicativo de que as comunicações devem seguir determinada trajetória. O autor acrescenta que “poder, liderança e tomada de decisão se apoiam no processo de comunicação, explícita ou implicitamente, pois não teriam significado na ausência de informações” (HALL, 2004, p. 156).

Essa troca de mensagens ocorre em três níveis: (1) no sistema sociopolítico, que observa os valores e as políticas do meio ambiente; (2) no sistema econômico-industrial, em que se verificam os padrões de competição, as leis de mercado; e (3) no sistema do microclima interno da organização, em que são estabelecidas as normas e as políticas para as operações empresariais. E assim, por meio dessa troca de informações entre os sistemas, é que se estabelecem as ligações entre o microsistema interno e o macrossistema social, que estudam a concorrência e as pressões do ambiente externo, aprimorando conseqüentemente a própria organização (KUNSCH, 2003; REGO, 1986).

Nesse processo de compreensão, conforme apontam Melo (1977) e Rego (1986), aparecerão nas mensagens fundamentos da linguística, sociologia, antropologia, ética, etc. Portanto, a comunicação pode ser percebida como uma área multidisciplinar mediadora dos participantes, dos interesses da empresa sob o ponto de vista econômico e dos interesses administrativos. Essa característica mostra a sua importância para o equilíbrio do microclima interno. Do outro lado, estão as vertentes da comunicação que ajustam a identidade empresarial ao meio social, o

que engloba as tarefas de relações públicas, jornalismo, identidade visual e modelos de sistema da informação.

A partir desse quadro, é possível aprofundar o entendimento da comunicação em múltiplas perspectivas conceituais associadas à administração. Sob o prisma sociológico, por exemplo, a comunicação associar-se-ia à teoria de formação de grupos e formação da opinião pública para buscar entender as lideranças informais, a rede de boatos, os ruídos da comunicação formal entre outros. Sob o ponto de vista da sociocultura organizacional, relacionam-se os elementos formadores do clima interno e os diagnósticos amplos das situações internas, baseando-se em perspectivas sociológicas e antropológicas. Como técnica, a comunicação procura definir as mensagens corretas, adequadas e oportunas que possam ser assimiladas pelos participantes organizacionais, buscando, para isso, ajustar seu discurso pelo estudo das habilidades das fontes e receptores, natureza dos canais e regularidade de fluxos (REGO, 1986).

2.2.1 Comunicação organizacional

A comunicação organizacional é vista de maneira geral como uma comunicação social, ou seja, um processo indireto, unilateral e público, uma comunicação de massa. Entretanto, outras formas de comunicação que ocorrem na organização podem ser analisadas, como, por exemplo, a comunicação cultural, que trabalha com o clima interno, ou seja, para se entender o que se passa na organização, deve-se observar o clima organizacional a partir da cultura interna. A comunicação administrativa é outra forma a ser analisada, uma vez que é representada por papéis, cartas internas, memorandos, etc. Outra forma é a comunicação social propriamente dita, que engloba áreas como jornalismo, publicidade, relações públicas e *marketing*, e que é a mais desenvolvida tanto do ponto de vista conceitual quanto operacional e tecnológico. E há ainda o sistema de informação que agrega as informações armazenadas em bancos de dados (REGO, 1986; TORQUATO, 2002).

A comunicação organizacional, segundo Kunsch (2009), tem suas origens em diversos campos do conhecimento: administração e teoria das organizações; sociologia e psicologia social e organizacional; antropologia; linguística; retórica; e

teoria da comunicação. Os estudos começaram nos Estados Unidos, que até hoje são o país com maior pesquisa e produção científica na área.

De acordo com Kunsch (1997) e Torquato (2002), há um uso indistinto dos termos *comunicação organizacional* e *comunicação empresarial* tanto no Brasil quanto em outros países, como França, Espanha e Portugal, para designar o trabalho de comunicação realizado nas organizações. Mas, deve-se considerar que o termo *comunicação organizacional* é muito mais vasto e, portanto, amplia o escopo e adiciona outros campos à comunicação empresarial.

De acordo com Goldhaber (apud KUNSCH, 1997, p. 68),

a comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Apoiando a ideia anterior, Kreeps (apud KUNSCH, 1997, p. 68) concebe a comunicação organizacional como

[...] o processo pelo qual membros conseguem informações pertinentes sobre a organização e mudanças que nela ocorrem. A comunicação ajuda os membros da organização, tornando-os capazes de discutirem experiências organizacionais críticas e desenvolverem informações relevantes que desmistificam atividades organizacionais e mudança organizacional.

Kunsch (1997) ressalta que Goldhaber e Kreeps destacam a interdependência e a interconexão entre os canais internos e externos, mas faz a ressalva de que ambas as visões concentram-se mais no relacionamento interno com o meio ambiente, não destacando o envolvimento de áreas como um conjunto da comunicação integrada, visão predominante e defendida no Brasil. Daí a se optar também pelo uso mais amplo do termo (organizacional), e não restrito (empresarial).

Corroborando essa observação, Kunsch (2003) reflete a respeito da comunicação organizacional integrada dizendo que

comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que

permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149).

A respeito dessa diferença de nomenclatura, Bueno (2009) afirma preferir usar o termo *comunicação empresarial* por ser o mais divulgado e define comunicação empresarial ou comunicação organizacional como um “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse” (BUENO, 2009, p. 3). Assim, sob essa perspectiva, a comunicação organizacional integra ações direcionadas para funcionários, clientes, acionistas, imprensa, sindicatos, parlamentares, grupos organizados e mobilizados da sociedade, entre outros, e a sociedade em geral. Desse modo, a comunicação organizacional não fica restrita aos profissionais da área, mas se estende a todos que a integram.

De acordo com Nassar (2008), o processo de comunicação organizacional tem como fonte a administração da organização, que cria mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, escolhe os canais mais adequados para a veiculação, busca evitar ruídos e controla todo o procedimento e os resultados. Esse processo é o componente mais importante no relacionamento com os diversos públicos, as redes de relacionamentos e a sociedade, pois é pela comunicação que a organização estabelece diálogo a respeito de suas políticas e ações, informa, organiza, reconhece seus públicos de interesse, legitima sua existência e, entre outros objetivos, busca melhorar o ambiente de trabalho.

Kunsch (2003, 2008a) considera a comunicação organizacional em três dimensões: (1) a dimensão humana, (2) a instrumental e (3) a estratégica. Na dimensão humana, o primeiro critério é o entendimento da comunicação como inerente à natureza das organizações, pois essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam a funcionalidade da organização, possibilitando a consecução dos objetivos organizacionais. Esta autora é corroborada por Rego (1986), que afirma ser a comunicação imprescindível para a organização que se viabiliza pelo sistema de comunicação. O processo comunicativo ocorre entre o macrosistema (estrutura social) e o microsistema (organização) por meio de vários fatores, tais como o contexto social, político e econômico, pela cultura e pela visão de mundo dos

integrantes, bem como pela cultura organizacional vigente, conforme Krone, Jablin e Putman (1987) descrevem nas perspectivas psicológica e simbólico-interpretativa.

Assim, é necessário trabalhar a comunicação como um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações, que sofrem interferências e condicionamentos difíceis de serem diagnosticados, em razão do volume e dos diferentes tipos de comunicação existentes. Desse modo, Kunsch (2003, 2008) afirma que é necessário perceber a comunicação nas organizações em uma perspectiva mais interpretativa e menos instrumental, considerando as visões de mundo dos envolvidos. A autora conclui ser necessário também refletir sobre a comunicação humana e as perspectivas do ato comunicativo nas organizações, mas, primeiramente, deve-se pensar na comunicação entre as pessoas, uma vez que os seres humanos não vivem sem se comunicar.

Além disso, as organizações como fontes emissoras de informação para seus diversos públicos não podem se iludir de que todas as suas ações comunicativas causam os efeitos positivos desejados ou são respondidas e aceitas automaticamente da forma como foram imaginadas. É preciso considerar os aspectos relacionais, os contextos, as condições internas e externas, assim como perceber que o processo de comunicação é complexo, devendo ser analisado para além da visão mecanicista da comunicação, de forma a se buscar uma percepção mais interpretativa e crítica (KUNSCH, 2003).

A dimensão instrumental, como destaca Kunsch (2008a), é a mais presente e mais predominante, sendo percebida apenas como transmissão da informação, ou seja, um canal de envio de informações conforme a perspectiva mecanicista estudada por Krone, Jablin e Putman (1987) e a metáfora do conduíte de Putman (2009). O setor de comunicação nessa dimensão atua basicamente na divulgação de notícias e apenas em um caráter tático e técnico.

Conforme Kunsch (2008a, p. 181), na dimensão estratégica “a comunicação é considerada como fator estratégico de resultados que agrega valor à organização, aos negócios e como parte integrante da gestão das empresas”. Por isso, as organizações precisam, diante da complexidade contemporânea, planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação, de forma permanente, e abandonar o caráter tático para resolver suas questões de maneira desconectada do ambiente e das necessidades dos públicos.

Segundo Schuler (2004), a dimensão estratégica destaca os objetivos das comunicações, as formas variadas de percepção tanto da mensagem em si quanto dos resultados obtidos por meio dela, além de trazer a ideia de simultaneidade do papel da fonte e do receptor para os envolvidos no processo de comunicação. Com isso, a gestão da comunicação adquire o papel de auxiliar a organização a perceber as ameaças e as oportunidades presentes na esfera global, avaliando a cultura organizacional, pensando estrategicamente as ações comunicativas e buscando atender principalmente os públicos estratégicos (*stakeholders*).

Nassar (2008, p. 73) define a comunicação organizacional como

um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade –, definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas.

Segundo Andrade (1996), comunicação organizacional é um processo dinâmico pelo qual as organizações se relacionam com o ambiente e as subpartes se conectam entre si, ou seja, pode ser vista como um fluxo de mensagens em um conjunto de relações interdependentes.

Kunsch (2008a, 2009) afirma que surgiram diferentes entendimentos de comunicação organizacional, dependendo das percepções e visões dos autores que pesquisaram o assunto a partir da década de 1950. Os Estados Unidos, até a década de 1960, possuíam uma perspectiva mais tradicional, com foco no âmbito interno e nos processos informativos de gestão. Essa perspectiva caracterizava-se pelos estudos da comunicação como meio-mensagem dos canais de comunicação, de clima, das redes formais e informais e da comunicação superior-subordinado. A partir da década de 1980, as pesquisas aprofundam-se e começam a agrupar os estudos interpretativos que priorizavam aspectos como as práticas cotidianas, as interações sociais, os processos simbólicos, entre outros. Tem-se hoje uma perspectiva diferente, mais abrangente, contemplando assuntos como análise do discurso, tomada de decisão, aprendizagem organizacional, identidade organizacional, globalização e organização e outros.

Em países da Europa e da América Latina, segundo Kunsch (2008a, 2009), a comunicação organizacional é trabalhada em uma perspectiva mais ampla que abrange modalidades administrativas internas e institucionais, mercadológicas, com

ênfase em uma estratégia direcionada para resultados e ganhos como retornos de imagem e identidade corporativa.

De acordo com o estudioso catalão Costa (apud KUNSCH, 2008, p. 184, 2009, p. 76), a comunicação tem um aspecto mais abrangente e é percebida como estratégia nas organizações, enfatizando as questões de imagem e identidade corporativa.

Outro autor, o holandês Van Riel (apud KUNSCH, 2008a, p. 184, 2009, p. 77), afirma que a comunicação organizacional é um termo generalizado que engloba relações públicas, assuntos públicos, relações com investidores, comunicação com o mercado de trabalho, propaganda institucional e comunicação externa e interna. Para ele, isso assinala atividades heterogêneas com algumas características comuns e ressalta que todas elas são primordialmente dirigidas aos públicos-alvos.

Na América Latina, de acordo com Kunsch (2008a, 2009), os países que se destacam no que se refere a pesquisas são o Brasil, o México e a Colômbia, que, como os europeus, possuem uma visão mais ampla da comunicação organizacional. Os mexicanos têm uma visão mais focada na comunicação integrada e estratégica, e enfatizam os aspectos institucionais e internos do processo. Para os colombianos, a ênfase está na comunicação estratégica e corporativa, que contempla uma visão ampla e social, entendendo-a como processos, mensagens e redes, e analisando a gestão da comunicação por meio da cultura e da identidade organizacional.

No Brasil, conforme aponta Kunsch (2008a, 2009), a comunicação organizacional também é percebida segundo uma abordagem ampla e estratégica, considerada em uma perspectiva integrada e que, sob esse conceito, estão as subáreas de comunicação social, assessoria de imprensa, jornalismo empresarial, comunicação interna, comunicação institucional, *marketing* cultural e social, entre outras, além de estudos que abrangem comunicação organizacional e cultura, mudança, autopeiose, qualidade e complexidade. Oliveira e Paula (2007) corroboram esse pensamento ao dizerem que esse cenário faz com que a comunicação organizacional passe de uma visão meramente informativa para uma com ênfase nos relacionamentos com os atores sociais e,

a partir daí, concebe-se a comunicação organizacional como a aplicação do campo da comunicação nas organizações, que se efetiva por meio das práticas dos subcampos de relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda de forma integrada, planejada e articulada com outros campos

de conhecimento, como administração, psicologia, sociologia, filosofia, política, economia, etc. (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).

Krone, Jablin e Putman (1987) afirmam que os pesquisadores da comunicação humana adotam perspectivas diferentes para seus estudos. Os autores propõem quatro perspectivas: (1) mecanicista, (2) psicológica, (3) simbólico-interpretativa e (4) de sistemas de interação, conforme pode ser observado no Quadro 2 abaixo.

<i>Perspectivas</i>	<i>Lócus da comunicação</i>	<i>Focos frequentes de investigação</i>	<i>Características/ implicações</i>
MECANICISTA	Canal e transmissão de mensagens	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas de comunicação • Efeitos da comunicação • Fontes e mensagens variáveis • Barreiras da comunicação, avarias e controles • Mediada e não mediada • Difusão da informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na transmissão de informações e precisão na recepção da mensagem • O emissor/transmissor da mensagem considerado por ser linear, processo transitivo • Desumanizado de alguma forma; pouca atenção ao papel do receptor e do sentido na comunicação • Tendência à simplificação excessiva e/ou retificar o processo de comunicação • Pode levar a crer que existe apenas um “jeito certo” de comunicar
PSICOLÓGICA	Filtros conceituais	<ul style="list-style-type: none"> • Indivíduo como processador de informações • Distorção na comunicação ascendente • Clima comunicacional • Percepções do estilo do líder comunicacional • Distância semântico-informacional • Relacionamentos com satisfação no trabalho de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Receptor é moldado num papel ativo de intérprete da mensagem • Enfatiza intenções e aspectos humanos da comunicação • Acentua o papel da seleção, da exposição e do processo de promulgação • Suposições frequentes de relação linear entre cognição e comportamento • Conceito da “caixa-preta” pode levar à proliferação dos instrumentos de medida

SIMBÓLICO-INTERPRETATIVA	Significado compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> • Regras de comunicação • Cultura organizacional • Mitos, histórias e humor organizacional • Gestão de significados • Poder e política 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera o papel do coletivo e individual no contexto cultural da comunicação • Foco em comunicar (ação) • Ênfase nos símbolos e no significado “compartilhado” • Frequentes dificuldade em desenhar generalizações dos resultados dos estudos de casos • Impressões do pesquisador podem dar um viés nos resultados – necessário verificar com a visão do participante
SISTEMAS DE INTERAÇÃO	Sequência de padrões de comportamento	<ul style="list-style-type: none"> • Padrões de feedback • Gestão de conflitos • Desenvolvimento de trabalhos em grupos • Comunicação relacional • Fases de tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Trata a comunicação como evolução do sistema • Foco em tipos de sequência, função e comportamento da mensagem • Utiliza codificação do comportamento verbal e não verbal atual • Análises microanalíticas; significado e saliência das mensagens para os participantes muitas vezes ignorados • Análises frequentemente baseadas em estocástica <i>versus</i> suposições estatísticas inferenciais

Quadro 2 - Perspectivas alternativas para a comunicação organizacional
 Fonte: adaptado de Krone, Jablin e Putman (1987, tradução nossa)

A perspectiva mecanicista vê a comunicação humana como um processo de transmissão em que a mensagem atravessa o espaço de um ponto a outro e em que o lócus da comunicação é o próprio canal, ou seja, as explicações do processo de comunicação emanam do canal. A transmissão ocorre através do canal, os comunicadores estão ligados por meio do canal e o canal é a ligação das funções dos codificadores e decodificadores em cada comunicador. Nessa perspectiva, a comunicação é vista como causal, ou seja, A causando B, numa forma linear entre os comunicadores em que o canal serve de ligação entre eles. Além disso, os conceitos da comunicação estão ligados entre si em uma relação que se assemelha

a uma corrente, e a comunicação é vista como algo material, ou seja, algo concreto no tempo e no espaço, e que pode ser quebrada em pequenas partes ou unidades para se entender o todo.

A perspectiva psicológica foca especificamente em como as características individuais afetam a comunicação. Assim como a visão mecanicista, essa perspectiva assume a linearidade, a causalidade, a função de transitividade da comunicação e o reducionismo. Entretanto, os filtros conceptuais (atitudes, cognição, percepção) dos indivíduos são o *locus* do processo de comunicação a partir do momento que estruturam um estímulo desarticulado do ambiente. A comunicação passa do foco do emissor/transmissor da perspectiva mecanicista para um foco com uma orientação para o receptor, pois os filtros são internos e não observáveis (*black box concepts*).

Quando a comunicação é vista sob as perspectivas mecanicista e psicológica, a organização é tida como um contêiner no qual as interações ocorrem, como afirmam Krone, Jablin e Putman (1987). Assim, as características organizacionais determinam o processo comunicacional. Entretanto, na perspectiva simbólico-interpretativa, a comunicação organizacional consiste em padrões de comportamentos coordenados que têm a capacidade de criar, manter e dissolver organizações, ou seja, muda o foco de um indivíduo passivo e submisso às determinações da organização para uma visão com mais habilidade de comunicação, em que os indivíduos são capazes de criar e moldar a sua realidade social. O foco é alcançar a compreensão mútua por meio de laços fortes com os demais membros e o compartilhamento de significados como formadores da organização.

Para a perspectiva de sistemas de interação, o comportamento externo é a unidade de análise fundamental. O *locus* da comunicação é a sequência de padrões de comportamento, ou seja, é a sequência de comportamento da comunicação mais que os filtros conceituais dos indivíduos ou as interpretações compartilhadas de eventos ou atividades da perspectiva simbólico-interpretativa. Enquanto as perspectivas mecanicista e psicológica conceituam comunicação como algo que alguém faz, a perspectiva de sistemas de interação trata a comunicação como um ato de participação.

Marchiori (2008a) propõe outras perspectivas: funcionalista, interpretativa, crítica e pós-moderna. Na perspectiva funcionalista, a principal unidade de análise é

a organização, que é percebida como uma entidade única em que seus membros buscam atingir objetivos e interesses comuns, sendo percebida ainda como um sistema aberto que possui uma relação instrumental com o ambiente. Como na metáfora do conduíte ou do processamento da informação de Putman (2009) e nas perspectivas mecanicista e psicológica de Krone, Jablin e Putman (1987), as mensagens assumem formas físicas, ou seja, possuem propriedade tangível em que o conteúdo e o significado têm papel secundário que se encontra na mensagem e nos filtros perceptivos, tendo, portanto, uma visão mecanicista e linear da comunicação que pode ser medida e avaliada. A comunicação é vista como um instrumento, uma ferramenta que pretenda contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

A perspectiva interpretativa tem relação direta com os seres humanos como atores sociais no processo de construção de comportamentos nas organizações, o que possibilita entendê-las como sistemas de construção social de significados compartilhados, tal como se apresenta na perspectiva simbólico-interpretativa de Krone, Jablin e Putman (1987). Essa perspectiva é uma evolução da anterior, em que a visão da própria organização é ampliada, o que permite o surgimento de uma realidade mais equilibrada em que as pessoas tornam-se membros ativos do processo a ponto de também criá-lo, ou seja, novas interpretações da realidade precisam ser elaboradas para embasar a atividade organizacional. Há uma interação e uma visão de conjunto entre as subunidades ou os departamentos da organização, que terminam por influenciar os comportamentos organizacionais, mantendo a estrutura e os processos. O indivíduo participa na criação de seu próprio ambiente e, com isso, influencia no ambiente e na realidade organizacional de forma similar à perspectiva de sistemas de interação de Krone, Jablin e Putman (1987).

A percepção crítica, para Marchiori (2008a), nasce da perspectiva interpretativa e procura identificar as distorções que podem ocorrer na comunicação e liberar as pessoas da submissão, da alienação e da arbitrariedade advindas de algumas formas de poder, preocupando-se com o desenvolvimento das organizações por meio da plenitude das potencialidades de seus membros como seres humanos. Nessa perspectiva, as organizações são instigadas a pensar na estrutura, na liderança e na comunicação, objetivando espaços organizacionais que estimulem o desenvolvimento das pessoas. A perspectiva crítica busca uma comunicação organizacional aberta, em que sociedade e indivíduo alcancem

objetivos coletivos, e evidencia a função questionadora por ter como enfoque o papel das organizações na potencial satisfação das necessidades dos seres humanos, ampliando a visão da comunicação não apenas para o ambiente organizacional, mas para a sociedade em seu conjunto, permitindo que sofram influências múltiplas.

Segundo Marchiori (2008a, p. 193), a perspectiva pós-moderna apresenta quatro proposições principais:

não se pode presumir que não existe tal coisa como razão pura; a linguagem que utilizamos modela o que vemos e o que sentimos; não existe tal coisa como conhecimento puro; e precisamos reconhecer que há diferentes visões de qualquer situação e que devemos tentar descobrir diferentes perspectivas.

Essa perspectiva tem um comprometimento em explorar os relacionamentos de poder, o conhecimento e o discurso entre os grupos sociais. Tem-se uma visão da organização pós-moderna com uma descentralização da autoridade tanto entre as unidades como entre as unidades e a direção, e também de autonomia do processo de decisão do empregado, processo democrático informal, emergente e embasado em consenso, *empowerment*, diversidade e diferença, entre outras características.

A literatura de comunicação organizacional, nas suas análises, conforme afirma Putman (2009), utiliza-se, além das perspectivas, de metáforas para mostrar como os pesquisadores veem a área. A metáfora do conduíte trata a comunicação como um canal que transmite a mensagem, ou seja, nessa metáfora, a organização torna-se um canal conforme a perspectiva mecanicista descrita por Krone, Jablin e Putman (1987) e a perspectiva funcionalista de Marchiori (2008a). A comunicação é vista como ferramenta e como transmissão e, portanto, é linear. Atua como instrumento ao servir como meio para transmissão de mensagens. Como transmissão, foca a quantidade ou a adequação da comunicação. A metáfora do conduíte descreve a organização como algo oco, que abriga a comunicação e uma ideologia funcionalista relacionada aos objetivos gerenciais com gestores que preferem vincular a adequação da comunicação aos objetivos organizacionais. Ou seja, quando um conduíte protege o fluxo da comunicação, torna-se instrumento da produção. É a metáfora presente nos estudos que tratam a comunicação como ferramenta dos objetivos organizacionais.

A metáfora do processamento da informação, segundo Putman (2009), refere-se à troca de informações e a padrões de busca e recepções de informações. Analisam-se os tópicos de *feedback* positivos e negativos, a busca por informação nas socializações e a comunicação durante mudanças organizacionais planejadas, assim como na perspectiva funcionalista de Marchiori (2008a) e na perspectiva mecanicista de Krone, Jablin e Putman (1987). Nessa metáfora, a organização serve como guia para as escolhas sobre os padrões e as características do fluxo de informação, e essa é tratada como se fosse neutra, não havendo preocupação com a relação de poder entre os que possuem os dados e os que os buscam. As organizações fazem uma clara separação entre os *stakeholders* internos e externos.

Conforme Putman (2009), a metáfora do vínculo direciona o foco da transmissão e o processamento da informação para a conexão, ou seja, a comunicação é o elo que vincula pessoas e forma organizações, tais como redes de relacionamentos, que são padrões de relacionamento que ultrapassam o tempo e o espaço, e não estruturas com limites fixos. Supõe-se que redes se formam pela disseminação de informação entre grupos de pessoas e que os vínculos criam estruturas organizacionais que surgem a partir de padrões dinâmicos de relacionamentos, os quais podem parecer neutros em uma primeira análise, mas, se observados mais atentamente, essas alianças formam o que é conhecido como coalizão dominante. Nessa metáfora, a organização tem padrões de relacionamento através do tempo e do espaço, e deixa de perceber-se com limites físicos, assim como na perspectiva simbólico-interpretativa analisada por Krone, Jablin e Putman (1987).

Outra metáfora, para Putman (2009), é a do discurso, que, como as seguintes, concentra-se na forma como a comunicação constrói a realidade social, ou seja, as mensagens não são simplesmente produzidas, trocadas e disseminadas, e sim encenadas por meio do discurso utilizado, da interpretação dos símbolos, das ações da organização e da habilidade no falar, agir e exercer poder, podendo ser percebidas também na perspectiva simbólico-interpretativa descrita por Krone, Jablin e Putman (1987). Nessa metáfora, a comunicação é a linguagem produzida pelas palavras e pelos significados, incluindo a estrutura e a função das palavras, os padrões de linguagem em conversas e os significados de práticas discursivas, compreendendo estratégias retóricas e de relações públicas que buscam

mensagens corporativas, defendem imagens organizacionais e reagem a crises sociais.

A metáfora do símbolo, segundo Putman (2009), privilegia mais o significado do que o uso da linguagem como local próprio da comunicação. O símbolo representa algo mais por meio de associações que os atores organizacionais utilizam para produzir significados culturais, políticos e históricos. Nessa metáfora, a comunicação funciona como mecanismo de sensibilização e mostra a organização como culturas que moldam práticas organizacionais por meio de rituais, narrativas e sinais físicos.

Na metáfora da performance, Putman (2009) afirma ser a interação social o ponto central para se analisar a comunicação organizacional, pois essa metáfora refere-se à representação de uma organização, e não à sua produtividade ou a resultados. Na metáfora da performance, a realidade organizacional materializa-se por meio de performances comunicativas, em que a interação social ocorre por sequências, padrões e significados repletos de mensagens verbais e não verbais, caracterizando-se por ser comportamental, simbólica, com ênfase na ação e na sensibilização, simultaneamente. É um processo contínuo, dinâmico, reflexivo e interconectado. A performance é uma metáfora menos estruturada, em que a interação social é vista como mecanismo que constitui uma organização, podendo assemelhar-se à perspectiva de sistema de interação de Krone, Jablin e Putman (1987).

Putman (2009) afirma que a metáfora da voz refere-se à alteração de estruturas e práticas que não permitem que membros da organização se manifestem, sejam ouvidos ou façam escolhas na vida organizacional, porque questiona quem tem permissão para agir e quem valoriza quais interações. Dessa forma, a voz não é apenas uma manifestação, mas se refere à habilidade em agir, construir reconhecimento e exercer poder. Nessa metáfora, os significados são construídos, distribuídos e mascarados por meio de processos sociais e políticos e, portanto, é preciso incorporar os aspectos estruturais, econômicos e coercitivos da voz, preservando as contradições das diferentes vozes, e explorar o processo de diálogo de formações sociais semelhante à perspectiva crítica de Marchiori (2008a).

As metáforas do conduíte e do processamento de informações são predominantes nos estudos de comunicação organizacional, e a aplicação de uma retórica organizacional destacou as metáforas do vínculo, do discurso, do símbolo,

da performance e da voz. Os elos entre comunicação e organização permitem analisar essas sete metáforas como alternativas viáveis para o desenvolvimento de teorias e práticas, o que permite repensar e expandir essas metáforas de comunicação organizacional (PUTMAN, 2009).

Segundo Corella (2009), para se tratar da natureza da comunicação, é preciso antes situá-la no contexto em que se desenvolve, ou seja, é necessário compreender que o processo comunicacional deve servir aos componentes organizacionais específicos. De acordo com a teoria sistêmica,

a organização é um grupo de indivíduos com propósitos específicos (subsistema de filosofia), os quais: trabalhando em grupo, levando consigo suas subjetividades e inter-relações e gerando novas (subsistema psicossocial e cultural); na realização de suas atividades utilizam técnicas e conhecimentos, bem como ferramentas e instalações (subsistema técnico); distribuem entre si o trabalho, se complementam e se colocam em instâncias de planejamento, controle, acompanhamento e avaliação (subsistema administrativos); conduzem os esforços individuais e os integram. Esses cinco subsistemas, como um conjunto – o sistema – estão inseridos em um meio ou ambiente (suprassistema) (CORELLA, 2009, p. 98).

Os componentes do sistema organizacional para Corella (2009) são, portanto, os seguintes:

- o ambiente: suprassistema, ou seja, o âmbito no qual a organização se desenvolve;
- o subsistema filosófico: meta superior da organização, a orientação geral para onde ela se dirige (missão, valores, visão);
- o subsistema técnico: tanto os conhecimentos necessários para desenvolver as tarefas quanto as ferramentas empregadas;
- o subsistema estrutural: são as formas de divisão de trabalho, as lideranças, as relações hierárquicas, os fluxos de trabalho, entre outros;
- o subsistema psicossocial e cultural: é componente vital da empresa, pois está relacionado com o comportamento dos indivíduos, suas atitudes, motivações, percepções e redes de influência; e
- o subsistema administrativo: relacionado com as tarefas de planejamento, concepção e controle das atividades da organização em sua totalidade; possui papel central na empresa e na relação dela com o meio.

Corella (2009) faz uma relação entre os subsistemas e os aspectos comunicacionais pertinentes. Com isso, demonstra que cada subsistema da organização possui características particulares e uma natureza que os diferencia dos demais, o que provoca exigências específicas também para o processo de comunicação. Entretanto, quanto mais integrada for a estratégia de comunicação, mais bem atendidas serão as necessidades próprias de cada subsistema e da organização em sua totalidade.

Kunsch (1997) afirma que a comunicação organizacional, como percebida nos dias de hoje, é fruto da Revolução Industrial, a qual provocou grandes transformações mundiais. A expansão das empresas, a partir do século XIX, propiciou o surgimento de mudanças radicais no relacionamento, nas formas de se produzir e também nos processos de comercialização. É nesse contexto que emergem as causas do aparecimento do jornalismo empresarial e da comunicação empresarial, o que obrigou as organizações a criarem novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos funcionários, e com o externo, com publicações direcionadas para a divulgação de produtos que visavam à concorrência.

De acordo com Torquato (2002) e Kunsch (2009), duas fases importantes marcaram a evolução da comunicação organizacional nas décadas de 1950 e 1960. Na década de 1950, o nome era comunicação industrial ou *business communication*, e a ênfase era no produto, deixando-se a imagem da organização em segundo plano. A década de 1960 foi considerada a era da imagem, o que fez com que houvesse um realinhamento da linguagem publicitária, que passou a trabalhar de maneira mais efetiva o conceito de organização, o qual começa a ser percebido pelo consumidor de maneira híbrida com o conceito de produto. Além disso, surgem alguns estudos que dirigem a atenção da comunicação organizacional para os receptores e, conseqüentemente, aparece a preocupação com a comunicação interna. Nas décadas de 1970 e 1980, a comunicação assume uma escala de posicionamento estratégico, o que coincide com a visão da administração estratégica do posicionamento predominante nesse período. Até os anos 1980, a comunicação organizacional caracterizava-se por uma vertente funcionalista em uma perspectiva linear. Mas, a partir de então, o panorama começa a se alterar. O fim da Guerra Fria e o surgimento do fenômeno da globalização repercutem profundamente no comportamento das organizações, o que levou a comunicação a se tornar uma

área estratégica imprescindível no auxílio para detectar as oportunidades e as ameaças advindas do macroambiente (KUNSCH, 1997, 2009; TORQUATO, 2002).

Na década de 1990, conforme Torquato (2002), houve uma valorização do profissional da comunicação, que passou a ser o intérprete eficaz dos efeitos da globalização por ter se tornado mais atento às necessidades de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e assim competir em novos mercados com novas características.

A partir desse período, Kunsch (2008a) destaca que os *stakeholders* tornam-se cada vez mais exigentes, cobrando das organizações maior transparência, responsabilidade social e comportamentos éticos exigidos agora por uma sociedade mais consciente e vigilante. Nesse contexto, a comunicação passa a ser estratégica, e a gestão desse processo precisa ser profissionalizada e dirigida com competência. A comunicação deixa de ser um mero conjunto de atividades fragmentadas para ser um processo integrado que orienta o relacionamento da organização com seus públicos de interesse. As organizações, como partes de uma sociedade em constante mudança, requerem novas formas de comunicação e então passam a planejar seus processos comunicacionais, em que as estratégias de interação com a sociedade se estabeleçam de maneira alinhada com as práticas e as políticas de gestão. Desse modo, a comunicação deixa de ter um caráter meramente técnico e instrumental, permitido até então em razão dos moldes da sociedade, para ser estratégica e com uma visão abrangente e integrada. Como consequência dessas transformações, os estudiosos da comunicação passam a analisar o processo comunicacional a partir da teoria crítica e da pesquisa interpretativo-crítica. Há uma ênfase nas práticas cotidianas, nas interações e na construção social por um lado e, por outro, a tentativa de entender as organizações por meio de metáforas (BUENO, 2009; KUNSCH, 2008a, 2009; OLIVEIRA; PAULA, 2007).

Bueno (2009) sugere que nos dias atuais a comunicação organizacional se disponha a usufruir das potencialidades de novas tecnologias, utilizando os bancos de dados inteligentes, explorando novas mídias e potencializando a interface entre organização e sociedade, de forma a constituir um importante elemento da inteligência empresarial. Há, portanto, um reposicionamento do setor no próprio organograma empresarial “promovendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem” (BUENO, 2009, p. 10).

2.2.2 Comunicação estratégica

A partir disso, Kunsch (2008a, 2008b) propõe um novo modelo de comunicação organizacional, conforme a Figura 4 apresentada a seguir, em que se adotaria uma comunicação integrada e não fragmentada.



Figura 4 - Comunicação organizacional integrada
 Fonte: adaptado de Kunsch (2008a, p. 188)

Para o autor, a comunicação organizacional deve ser percebida de uma forma complexa, em que a área deixa de ter função tática e passa a ser considerada estratégica, ou seja,

deve ajudar as organizações no cumprimento das missões, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2008a, p. 188).

Kunsch (2008a) ressalta ainda que as ações de comunicação devem ser guiadas por filosofias e políticas de comunicação integrada que considerem as demandas e os interesses dos públicos estratégicos e da sociedade. Isto é, deve haver uma integração entre comunicação interna, institucional e de negócios,

buscando-se atingir a eficácia, a eficiência e a efetividade organizacional em benefício dos públicos em seu conjunto, e não apenas da organização.

Corroborando esse pensamento, Corella (2009) afirma que a comunicação integrada em uma organização ainda não teve grandes repercussões na prática, mas que é aquela que, em um sistema econômico, político e sociocultural, busca resgatar as contribuições de todos os que a integram ativa ou periféricamente, e se esforça para conseguir a corresponsabilidade e as soluções comuns em benefício do sistema, tornando-o mais produtivo, competitivo e sustentável.

Os recentes estudos sobre comunicação, segundo Ferrari (2009), percebem-na como um processo bilateral e interativo em todos os níveis envolvidos e, dessa forma, há uma alteração paradigmática da orientação de emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, em que os atores estão mais ativos, tomando a iniciativa no processo. O processo de comunicação acontece à medida que os indivíduos trocam significados, compartilham, discutem e elaboram uma comunicação coletiva que seja fruto das relações entre eles, redefinindo seus espaços e suas competências. Essa visão não se restringe à dimensão interpessoal, mas se estende principalmente à organização em sua totalidade. Dando à comunicação a dimensão de compartilhamento de significados, pode-se tratá-la sob três dimensões sem perder a unidade: (1) estratégica, (2) corporativa e (3) organizacional, porque “toda comunicação, enquanto instrumento das organizações, deve ser organizacional, corporativa e estratégica” (FERRARI, 2009; KUNSCH, 2003).

A comunicação passa a ser estratégica no momento em que ela começa a ser utilizada como instrumento para a realização da missão e dos objetivos organizacionais, e quando suas ações têm um significado para os diferentes públicos. Ao se pensar que cada setor possui sua missão e seus objetivos específicos direcionados para o objetivo comum da organização, isso faz com que a comunicação somente tenha sentido na dimensão estratégica, independentemente de setor ou hierarquia. Portanto, a comunicação ganha um papel novo como processo que permite construir e gerenciar realidades compartilhadas. Nessa perspectiva mais abrangente, a área de comunicação deixa de ter uma função exclusivamente tática e passa a ser estratégica, pois precisa agregar valor às organizações, ajudando no cumprimento das missões e dos objetivos, na fixação dos valores e no estabelecimento da visão por meio das interações da organização

com a sociedade, em uma dimensão articulada com a gestão organizacional, assim como com as expectativas e demandas dos atores sociais envolvidos (FERRARI, 2009; KUNSCH, 2008b; OLIVEIRA; PAULA, 2007).

A Figura 5 apresentada na sequência evidencia esse processo relacional:

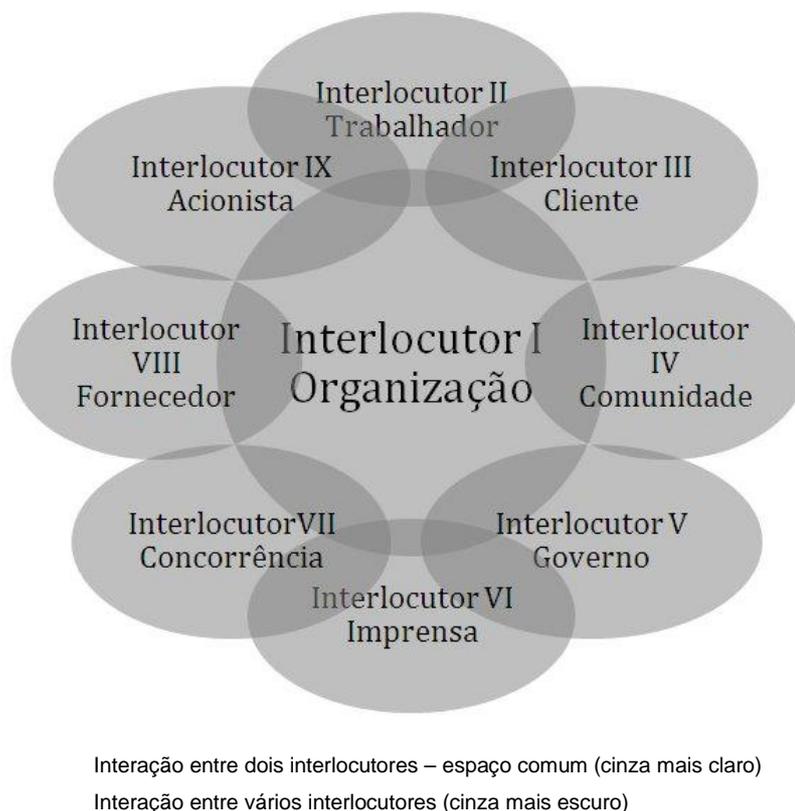


Figura 5 - Modelo de interação comunicacional dialógica
Fonte: adaptado de Oliveira e Paula (2007, p. 27)

Segundo Ferrari (2009), o processo de comunicação torna-se estratégico não apenas quando direcionado aos objetivos do negócio, mas também quando desenvolve significados que são compartilhados, que transcendem a dimensão tangível do produto e/ou serviço, gerando um conceito em que seus vínculos internos são mantidos e estabelecem relacionamentos com a sociedade em diversos setores.

Torquato (2002) evidencia o caráter estratégico da comunicação ao verificar que todas as formas em que ela se apresenta constituem um sistema integrado em que cada uma exerce uma função, propiciando uma visão sistêmica. O caráter estratégico pode ser percebido quando a comunicação cria um sentimento de unidade em um mesmo grupamento, anuncia aos públicos externos os negócios e as imagens da empresa, busca compor uma linguagem homogênea, motiva os

participantes a se envolverem com a organização, oferece um caráter de consultoria estratégica por meio da percepção do ambiente, promove interpretação de cenários e assessora o processo decisório, principalmente em momentos de crise.

A comunicação estratégica é um processo em que a organização conduz sua comunicação de modo deliberado, claro e aberto para seus públicos de interesse e para o mercado. Assim, o planejamento dessa comunicação estratégica ocorre por meio de políticas e de parâmetros em que a organização classifica com quais públicos vai interagir e como será o discurso dirigido a eles (FERRARI, 2009).

Assim, a gestão estratégica da comunicação deve observar alguns aspectos, como o alinhamento da comunicação com os objetivos e as estratégias de negócio e o papel dos atores organizacionais nos processos decisórios da empresa. Pode-se perceber que, atualmente, existe por parte da organização um reconhecimento de que a comunicação desempenha papéis fundamentais ao “participar do alinhamento estratégico da empresa, tornar conhecidas as mudanças decorrentes das exigências contemporâneas e trabalhar o entendimento dos atores internos sobre essas mudanças e seu impacto na cultura organizacional” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 43).

Oliveira e Paula (2007) elencam cinco componentes que permitem identificar o caráter estratégico da comunicação organizacional, como mostrado a seguir.

- O tratamento processual da comunicação: tanto pela visão ampla e integrada do processo como pela integração à gestão organizacional no apoio às políticas e estratégias.
- Inserção da comunicação na cadeia de decisões: visando orientar as análises de situações e os cenários que afetam os atores sociais assim como a adoção pela organização de mecanismos que considerem as expectativas e as demandas desses atores.
- Gestão dos relacionamentos: por enfatizar as interações e os diálogos entre a organização e os atores sociais, planejadas e conduzidas de forma sistematizada e monitorada.
- Uso sistemático de planejamento: o alinhamento e o apoio da comunicação aos objetivos e estratégias organizacionais, além da necessidade de contemplar as perspectivas dos atores sociais, demandam sistematização e intenção pautadas pelo planejamento estratégico.

- Monitoramento do processo: tanto na perspectiva dos atores sociais quanto da própria organização por meio de metodologias e instrumentos específicos, de maneira periódica e sistemática, tentando avaliar e identificar as expectativas e as demandas dos envolvidos.

Para isso, de acordo com Kunsch (2008b), é necessário pensar e administrar a comunicação organizacional estrategicamente, buscando uma comunicação excelente que se baseie em conhecimentos e em pesquisa científica, valorizando a cultura corporativa, os princípios éticos e o envolvimento das pessoas, devendo ser uma meta planejada pelos dirigentes das organizações.

Em razão das transformações da percepção de comunicação nas organizações, a comunicação organizacional avança para uma dimensão mais estratégica que agregue ao caráter técnico-instrumental uma concepção mais interativa e relacional. E que, assim como a administração estratégica, seja entendida como um processo, e não como uma ação específica, e, por isso, ao se pensar a comunicação de uma organização, deve-se atentar para o fato de que alguns pressupostos como a análise do ambiente, o diagnóstico interno e o estabelecimento de procedimentos sistêmicos de avaliação devem estar presentes e serem definidores do processo devido ao vínculo com a gestão (BUENO, 2006; OLIVEIRA; PAULA, 2007; REGO, 1986).

Precisa-se atentar também para o fato de que o público da organização faz parte de um público maior (familiar, da cidade, do Estado, etc.), ou seja, pessoas que possuem uma vida fora da organização e que não necessariamente restringem seus interesses, seus valores e sua cultura a ela. Dessa forma, o trabalho da comunicação organizacional tem ainda um caráter mais estratégico ao se pensar que o indivíduo, quando sai da organização, leva com ele todas as informações adquiridas internamente, podendo interpretá-las e até mesmo divulgá-las da maneira que julgar apropriado. Por isso, e tendo em mente que o conceito *público* seja talvez o maior capital da organização, é que o caráter estratégico da comunicação se evidencia, destacando-se principalmente o trabalho com o público interno (FORTES, 2006; REGO, 1986).

2.2.3 Público

O termo *público*, segundo Ferreira (1999), tem origem no latim *publicu*, que significa relativo ou pertencente ou destinado ao povo, coletividade. França (2004) diz que o adjetivo *público* assume o sentido *substantivo* para significar apenas o grupo de pessoas envolvidas em determinado assunto.

Para Ferreira (1999, p. 1664), público pode ser, em um sentido mais restrito:

- “conjunto de pessoas que leem, veem, ou ouvem obra literária, dramática, musical, etc.”; ou
- “conjunto de pessoas às quais se destina uma mensagem artística, jornalística, publicitária”.

E em um sentido sociológico:

- “Agregado ou conjunto instável de pessoas pertencentes a grupos sociais diversos e dispersas sobre determinada área, que pensam e sentem de modo semelhante a respeito de problemas, gostos ou movimentos de opinião.”

Público, para Andrade (1993, 1996), são pessoas e/ou grupos organizados, sem necessariamente ter contato físico, ante uma controvérsia e com ideias divididas sobre ela, com oportunidade para discuti-las através de veículo de comunicação ou interação pessoal. Pode ser ainda uma massa amorfa, cuja única forma é aquela que se decifra de seu interior e cuja existência depende de um marco ou uma referência dada. Para os estudos das organizações, o autor acrescenta que *público* refere-se a um grupo de indivíduos cujos interesses comuns são alcançados por meio da organização da mesma forma que as ações desses indivíduos têm reflexo nessa entidade.

Para Penteadó (1993), os públicos constituem o receptor da informação que é transmitida pela empresa. Como a comunicação é um processo dinâmico, em que as posições de transmissor e receptor se alternam, o público recebe a informação da organização e transmite simultaneamente uma informação que a organização tem necessidade de receber, fechando assim o circuito da comunicação humana.

Segundo Kunsch (2003), cada organização possui um público específico, mas a necessidade de sobrevivência da organização faz com que determinados públicos sejam mais relevantes que outros em determinadas situações. As organizações

devem conscientizar-se de que é importante identificar esses públicos de maneira a aumentar a convivência entre o ambiente organizacional interno e o externo.

De acordo com Andrade (1996, 1993), Cesca (2006) e França (2004), público é um agrupamento espontâneo de pessoas e difere de multidão e de massa. O público forma-se quando existem pessoas com ou sem contiguidade física para uma controvérsia, para uma discussão, em busca de uma atividade comum para chegar a uma opinião coletiva. O Quadro 3 a seguir identifica as diferenças entre público, massa e multidão.

PÚBLICO	MULTIDÃO	MASSA
Com ou sem contiguidade física	Com contiguidade física	Sem contiguidade física
Existência de uma controvérsia	Existência de um acontecimento chamativo	Existência de um evento excitante
O indivíduo não perde a faculdade crítica e autocrítica	O indivíduo perde a faculdade crítica e autocrítica	O indivíduo não perde totalmente a faculdade crítica
O indivíduo age racionalmente	O indivíduo age irracionalmente	O indivíduo age racionalmente
O indivíduo pode pertencer a vários públicos	O indivíduo pertence cada vez a uma multidão	O indivíduo pode pertencer a várias massas
Grupo amorfo cuja extensão e número variam com a controvérsia	Número limitado de membros	Indivíduos de todos os níveis sociais
Possui ideias divididas a respeito da controvérsia, mas busca uma convergência	Age baseada em impulsos (inconstante, sugestionável e irresponsável)	Age de forma homogênea, baseando-se nos impulsos provocados pelo objeto que a provocou

Quadro 3 - Diferenças entre públicos, multidão e massa
Fonte: adaptado de Cesca (2006) e Andrade (1993)

As primeiras classificações de público de uma organização, segundo Cesca (2006), dividiam-no em interno e externo, sendo o interno os proprietários, os acionistas, os empregados, a comunidade e os revendedores, e o externo os fornecedores, os consumidores, os concorrentes, as entidades patronais, os sindicatos profissionais, os órgãos de informação, governo e público em geral.

Posteriormente, uma nova classificação foi feita por Andrade (1996): público interno, externo e misto. O interno, segundo Andrade (1996) e Cesca (1995, 2000), é formado por aqueles que atuam no ambiente da empresa por meio de um diálogo planejado e permanente: funcionários e familiares. O externo é aquele formado pelos que não atuam no âmbito da empresa, mas que possuem alguma ligação com ela: imprensa, comunidade, poderes públicos e concorrentes. E o misto seria aquele

que possui características simultaneamente de externo e interno: revendedores, distribuidores, fornecedores e acionistas.

Simões (1995, p. 131) alega que essa classificação tem sido satisfatória, pois “serve para enquadrar os distanciamentos dos públicos quanto ao centro de poder da organização”. Entretanto, ao se considerarem os constantes deslocamentos das pessoas pelo diversos públicos e as fronteiras da organização, essa classificação torna-se insuficiente. Por isso, Simões (1995) propõe que os públicos precisam ser identificados e analisados quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais. O autor classifica o público então em quatro tipos: (1) decisão – cuja autorização ou concordância possibilita as atividades da organização, como o governo; (2) consulta – aqueles que são sondados pela organização quando esta vai agir, como os acionistas; (3) comportamento – aqueles que podem frear ou favorecer as ações da organização, como os funcionários; (4) opinião – aqueles que influenciam pelo julgamento ou manifestação de seu ponto de vista, como os líderes de opinião.

Cesca (2000) afirma que a proposta de Simões (1995) não invalida a de Andrade (1996), pois a primeira fez a classificação pela dimensão política, e a segunda, por uma dimensão física. Entretanto, com a globalização, os avanços tecnológicos, a ascensão das mulheres a cargos de chefia, as privatizações e fusões, a preocupação com responsabilidade social, a comunicação eletrônica e as mudanças na forma de se administrar, principalmente com a popularização da terceirização, surgiram novos públicos com outras características que não se enquadram mais na classificação existente. Para contemplar esses novos públicos, Cesca (2000, 2006) propõe uma classificação com base no vínculo jurídico-físico que a organização estabelece com seus públicos, tal como mostrado a seguir.

- Interno-vinculado: tem vínculo empregatício com a organização e ocupa o espaço físico da empresa: administração superior, funcionários fixos e com contratos temporários.
- Interno-desvinculado: não tem vínculo empregatício, mas possui responsabilidades com esse público: funcionários terceirizados que atuam no espaço da organização.
- Misto-vinculado: não ocupa o espaço físico da organização, mas tem ou vínculo jurídico ou empregatício: vendedor externo não autônomo,

acionistas, funcionários que trabalham em casa de forma não autônoma, funcionários que prestam serviços em outras organizações.

- Misto-desvinculado: não ocupa o espaço físico da organização, não tem vínculo empregatício, mas se relaciona com ela tendo direitos e deveres: fornecedores, distribuidores, revendedores, vendedores externos autônomos, funcionários que trabalham em casa de forma autônoma, familiares.
- Externo: não ocupa o espaço físico e não possui vínculo formal com a organização, mas esta tem responsabilidade com esse público e está sempre atenta à sua opinião: comunidade, consumidores, escolas, imprensa, governo, concorrentes, bancos, sindicatos e terceiro setor.

Para França (2009), a primeira atividade a ser realizada em um processo de gestão é identificar os públicos a serem gerenciados de maneira coordenada e efetiva. Isso porque existem inúmeras definições do conceito e é preciso definir com clareza os públicos e os papéis que eles desempenham na organização, de forma a se poder analisar detalhadamente as referências e interferências entre a empresa e seus públicos. Ou seja, é preciso mapeá-los, identificando a rede de públicos e seu envolvimento com a organização de forma a ser possível estabelecer um quadro preciso dos públicos com o qual ela se relaciona ou venha a se relacionar.

Para isso, França (2009) sugere o critério de logicidade dos relacionamentos, no qual utiliza características de raciocínio coerente e rigoroso na análise da correlação organização-público, e vice-versa, diferentemente das definições sociológicas ou psicológicas utilizadas com frequência. Por essa definição, é possível descrever a correlação da organização com qualquer público, o que permite deduzir outras descrições de relacionamento e seus objetivos. O autor utiliza-se da análise de fatores de relacionamento para identificar clara e precisamente os públicos de interesse, fazendo com que a organização perceba que, “ao se relacionar com seus públicos, está prioritariamente fazendo contato com *pessoas* que exigem ser tratadas com respeito e ética, levando-se em conta as diversas fases que compõem um relacionamento” (FRANÇA, 2009, p. 246).

Por isso, França (2009, 2004) questiona-se como é possível determinar o quanto e em que grau determinado público colabora para constituir a organização, sua viabilização e que públicos contribuem para o desenvolvimento das atividades da organização ou se contrapõem a elas. Para isso, adota o critério da logicidade, o

qual contempla o grau de dependência jurídica ou situacional da organização e de seus públicos: essenciais constitutivos, essenciais não constitutivos (primários e secundários); o grau de participação maior ou menor nos negócios da empresa não essenciais, prestação qualificada de serviços; e o grau de interferência dos públicos sobre a organização e os seus negócios: rede de concorrentes, de comunicação de massa e ativistas ideológicos.

De acordo com França (2004, p. 119, 2009, p. 251), a adoção dessa precisão lógica permite identificar as redes de públicos essenciais, não essenciais e de interferência de maneira objetiva e coerente, além de possibilitar distinguir precisamente seus relacionamentos com a organização e programá-los de acordo com a estratégia a ser adotada pela empresa. O autor criou, portanto, um modelo para essa classificação lógica dos públicos, conforme ilustra a Figura 6 abaixo.

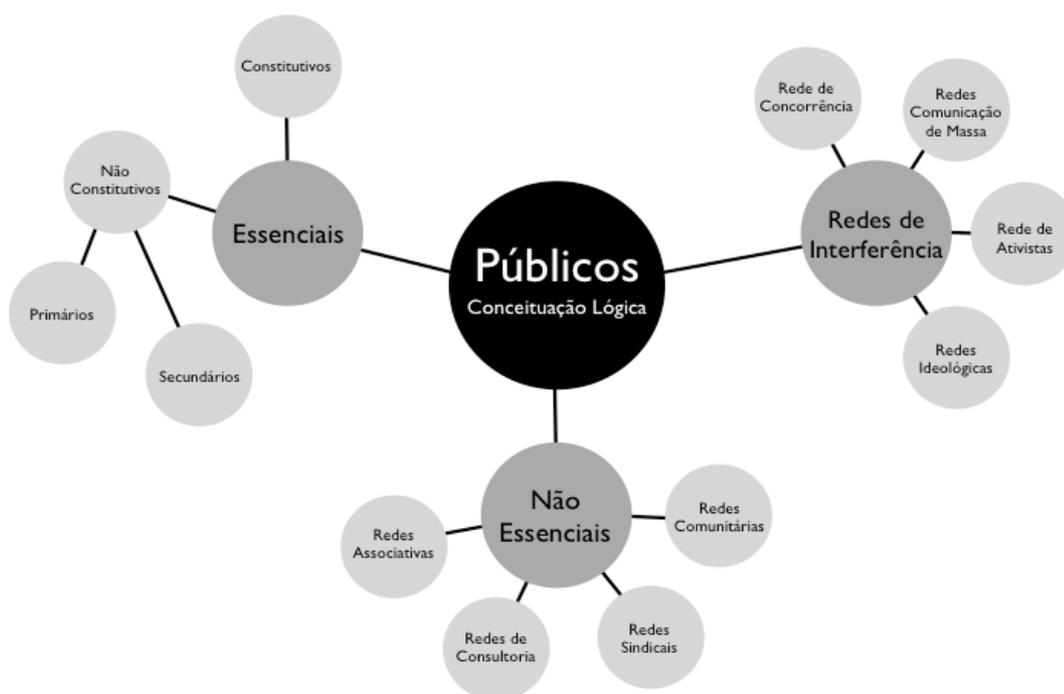


Figura 6 - Conceituação lógica de públicos em três categorias
Fonte: França (2009, p. 252)

Há também uma tendência para definir públicos como *stakeholders*. Entretanto, França (2004) ressalta que há uma pequena diferença de significado entre os termos – *stakeholders*, aqueles que participam das decisões da organização – e *públicos*, aqueles que não necessariamente participam das

decisões. Portanto, os *stakeholders* seriam aqueles indivíduos ou grupos que têm legitimidade e/ou poder.

Essa ideia é corroborada por Grau (2009), ao definir o termo *stakeholder* como o que sustenta a estaca, ou seja, que parte de algo ou que suporta algo e, no âmbito econômico, como aquele que possui um número considerável de ações.

França (2004) observa que *stake* é um interesse ou uma participação em um empreendimento, mas também pode ser uma reivindicação. E, portanto, *stakeholder* seria o indivíduo ou grupo de indivíduos que teriam um ou mais *stake* na organização, confirmando a ideia inicial daquele que tem legitimidade e/ou poder e que difere do conceito de públicos.

Entretanto, Grau (2009) ressalva que, pelo fato de as ciências ligadas à administração e gestão usarem o termo *stakeholder* para públicos, seria melhor que se adotasse um como sinônimo do outro, a fim de se evitarem traduções confusas ou o uso do termo *stakeholder* sem que se esclareça sob qual vertente ele está sendo usado.

França (2004, p. 80), em face das muitas reflexões sobre o conceito de público abordado sob diferentes perspectivas, conclui que *público* são

grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios.

Portanto, de acordo com Cesca (2000), depois de definidos os públicos, há a necessidade de se desenvolverem políticas de comunicação para atender aos interesses da organização expressos por meio da opinião desses públicos.

Para Fortes (2006), existem grupos e interesses distintos, sendo necessário fornecer informações para cada um deles que os conquiste ou mantenha. Isso porque os grupos sociais, ao se voltarem para uma organização apresentando ou defendendo suas ideias, irão constituir o público dela. Esse agrupamento espontâneo somente irá tornar-se público se a instituição criar condições favoráveis para seu surgimento por meio de planejamento e execução de uma política de comunicação que assegure o diálogo planejado e permanente. Entretanto, nem todos estão em condições de ter as informações e o discernimento para serem transformados em públicos.

Por isso, Andrade (1994, p. 19) afirma que “é preciso criar um número cada vez maior de pessoas com capacidade de formar opinião racionalmente esclarecida, em todos os ângulos de cada questão e sobre todos os assuntos atuais de importância”.

Fortes (2006) diz que há, portanto, por parte das organizações a intenção de transformar todos os níveis de empregados em públicos, visando à aprovação das iniciativas estratégicas da organização. E nesse conceito estão incluídos os funcionários, seus familiares e dependentes, estando ou não dentro dos limites físicos da empresa, formando o público interno. E o relacionamento com esse público não pode ser tímido. Há a necessidade de se abandonar o posicionamento conservador adotado pelas organizações para uma postura mais agressiva que seja estrategicamente relevante.

2.2.4 Comunicação interna

Segundo Penteadó (1993, p. 52), a “empresa é um organismo vivo porque são os homens que a constituem”. E acrescenta que é pelo ser vivo que se deve começar o trabalho de comunicação e que não há sentido em um trabalho com os públicos externos sem trabalhar preliminarmente o público interno, pois, para que se tenha um ambiente externo receptivo às atitudes e à imagem da organização, é necessário primeiro criar essa receptividade internamente. A opinião daqueles que estão diretamente ligados à organização é que confere autenticidade ao conceito que se vai buscar sobre a empresa nos públicos externos.

De acordo com Valsani (1997), qualquer trabalho que envolva público interno deve ser fundamentalmente orientado pela comunicação, pois o melhor programa de integração, o que cria empatia entre o colaborador e a organização, é necessariamente baseado em comunicação.

Corroborando esse pensamento, Torquato (2002, p. 54) afirma que a comunicação interna trabalha no sentido de obter consenso sobre os valores da organização para atingir as metas programadas e acrescenta que a comunicação interna é:

contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao

crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

Fortes (2006) afirma que as empresas precisam do apoio de seus servidores e, a partir dessa premissa, argumenta que a política de pessoal deve ser integrada, elevando o nível de entendimento de todos os componentes do público interno. Para isso, o responsável pela comunicação interna deve conhecer profundamente a instituição por meio de uma investigação crítica para assegurar que as ações atendam às exigências dos componentes. E tem, como tarefa, a integração das entidades com seus diversos públicos, estabelecendo compreensão e credibilidade da organização com seus distintos grupos de interesse, o que gera um conceito para a organização.

Segundo Andrade (1994), é necessária uma política de esclarecimento, respeito e integração para que o público interno não se transforme em uma força negativa em relação à empresa, uma vez que o conceito da organização se estabelece principalmente na confiança que os empregados têm nela. E acrescenta: “esforçar-se para analisar, compreender e satisfazer as necessidades do homem social é tão essencial ao equilíbrio e desenvolvimento do indivíduo, como para a harmonia, coesão e eficiência da instituição” (ANDRADE, 1994, p. 65).

Para Santo (1996) e Oliveira e Paula (2007), a necessidade de se desenvolver a comunicação interna requer o reconhecimento de que a comunicação com o público interno possa assegurar coesão, sentimento de pertencer à organização, promover a cooperação, autonomia e, conseqüentemente, a vontade desse público em oferecer mais qualidade no desempenho. Santo (1996) acrescenta que a fluidez da comunicação é fundamental para a transparência, a segurança e a estabilidade da organização, criando a vantagem competitiva almejada por todas as empresas.

Corroborando esse pensamento, Valsani (1997) traça um breve histórico das relações entre empregado/patrão, em que no início todos eram vistos como uma grande família; depois, com os movimentos sindicais, essa relação evoluiu para uma separação marcante entre patrões e trabalhadores; e, com a globalização, há uma necessidade de aprimoramento da mão de obra por meio de participação e envolvimento ou, sintetizando tudo, do compromisso.

De acordo com Marchiori (2008b), as relações internas, atualmente, são valorizadas e praticadas ativamente nas organizações porque constroem a

identidade organizacional, corroborando Penteado (1993). A autora analisa que, se a organização é um sistema social que interage com o ambiente, se é constituída por pessoas e definida pelos papéis e relacionamentos que exerce, é imprescindível que o ambiente de trabalho preze pela satisfação do funcionário e pelo respeito a esse ser humano. Com isso, quanto maior o envolvimento do funcionário, maior seu comprometimento, o que é defendido também por Valsani (1997). Além disso, é fundamental o envolvimento das lideranças e da alta administração. Marchiori (2008b, p. 209) acrescenta que é necessário “trabalhar com vistas ao reconhecimento real da equipe interna, ou seja, não vinculada ao que ela trará de benefícios ao cliente, e sim na satisfação usufruída e na integração das pessoas com e na organização”.

Esse pensamento se explica em razão de ser a excelência no atendimento consequência de um trabalho que privilegia o indivíduo e o grupo, pois dessa forma os funcionários transmitirão naturalmente essa mensagem, reforçando a marca da organização, já que ela depende dessas relações para a criação e o reforço do que se conhece como identidade organizacional, como afirma Marchiori (2008b). Corroborando esse pensamento, Andrade (1994) diz que os funcionários estão sempre favoráveis a cooperar com a organização, aguardando a oportunidade de fazê-lo, satisfazendo assim a necessidade do homem social, que é a de participar. Por isso, faz-se necessário, por parte da organização, que a direção e os demais membros aceitem e cooperem, que percebam e abordem os funcionários como produtores de mensagens e que as demandas desses por informações visem entender os objetivos e as estratégias da gestão e de negócio, tentando construir sentido para atuarem nesse cenário (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

O ambiente interno das organizações vem se tornando preocupação de várias instituições de segmentos diferentes da sociedade. É o caso do *Great Place to Work*, nos Estados Unidos, e o guia *150 Melhores Empresas para Você Trabalhar*, da revista *Você S/A Exame*, que listam os locais de trabalho que valorizam a percepção dos funcionários com relação a vários critérios que privilegiam confiança, satisfação, liderança, aprendizado e motivação, entre outros. Entretanto, ao se observar a pesquisa de comunicação interna realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), no ano de 2007, verifica-se que essa comunicação é ainda muito tática, porque se preocupa basicamente com a produção de veículos de comunicação sem se preocupar com o processo de maneira mais

ampla, estratégica, apesar de existir uma preocupação com um plano integrado de comunicação (ABERJE, 2007; MARCHIORI, 2008b).

Dados da pesquisa da ABERJE (2007) refletem que, nas empresas em que não há um plano de comunicação integrado, os investimentos em comunicação interna estão estagnados, as estratégias de valorização dos funcionários como importantes *stakeholders* na construção da imagem ainda são poucas e também o trabalho da comunicação interna ainda não atende às necessidades de informação desse público.

Segundo Marchiori (2008b) e Oliveira e Paula (2007), não existe um veículo de comunicação global que atenda todos os públicos e, portanto, há a necessidade de se segmentar a comunicação para que, efetivamente, seja possível promover alguma mudança ou atitude. Além disso, a comunicação é um processo dinâmico em que os veículos são indiscutivelmente eficientes, mas que a comunicação face a face auxilia no esclarecimento e na contextualização dos acontecimentos. Se não ocorrer uma mudança de comportamento, não houve entendimento da informação por parte da audiência. E uma vez que informar não é necessariamente comunicar, caso não haja *feedback*, há uma perda de credibilidade e, se isso acontece internamente, acarreta prejuízo nas relações da organização com seus públicos externos.

Nas empresas de hoje, é estratégico criar condições para que os indivíduos nela envolvidos possam desenvolver seu potencial ao máximo. O indivíduo deve ser o foco central de atenção. Essa deve ser uma preocupação da organização, que precisa ter seus esforços concentrados nessa perspectiva. Informação, conhecimento e competência têm de estar presentes no ambiente interno para que o comprometimento pessoal e o autodesenvolvimento contribuam para o crescimento organizacional. Não se admite nos dias de hoje a relação paternalista entre patrão e empregado, ou baseada na hierarquia e na conduta autoritária. Há uma evolução da relação de controle para outra, pautada na autonomia e na confiança, e os funcionários têm necessidade de se sentirem integrados a uma sociedade, tendo uma função essencial e tangível na organização (ANDRADE, 1994; MARCHIORI, 2008b; OLIVEIRA; PAULA, 2007).

Marchiori (2008b, p. 215) entende que o sucesso de uma organização se inicia em seu âmbito interno e conceitua:

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamental um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Segundo Santo (1996), para se melhorar a comunicação interna, deve-se levar em consideração as características da organização e o perfil do público interno; fazer um ajuste entre o meio, o público interno e os custos; e, finalmente, valorizar a cultura da organização e as suas consequências para a melhoria estratégica. E a melhor gestão desse público está associada à relação saudável entre a organização e a aceitação desta pelo público externo, entendendo-se que a comunicação é um processo e, portanto, indissociável em suas partes. Marchiori (2008b) acrescenta que a atitude estratégica da comunicação interna requer uma integração natural ao processo de decisão da organização. Conforme Oliveira e Paula (2007), a gestão dos relacionamentos na comunicação interna contempla a comunicação como uma das competências das lideranças, a estruturação e a avaliação periódica das oportunidades de comunicação, incluindo a comunicação face a face e a consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais e, portanto, torna-se um dos componentes da dimensão estratégica.

2.3 ORGANIZAÇÃO

A palavra *organização* apareceu em 1432, originariamente com o sentido de “ato de organizar”, do latim *organizationem*, de *organizare*. Em 1790, passa também a significar “condição de ser organizado”. Em 1816, organização diz respeito à “ação de organizar as partes num todo” e, somente em 1873, é que o termo surge com o sentido de “sistema, estabelecimento” (ONLINE..., 2009, tradução nossa).

Essa evolução do sentido da palavra *organização* permitiu que Robbins (2000, p. 31) definisse organização unindo dois desses conceitos, ou seja, organização “é um arranjo de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”. O autor acrescenta que toda organização possui características comuns que teriam um propósito distinto, normalmente as

metas; a organização é sempre composta de pessoas, tendo uma estrutura sistemática que define papéis e limita comportamentos.

Segundo Hampton (1992, p. 8), uma organização é “uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo”. Para Oliveira (2009, p. 63), “organização é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”. Ambos os conceitos corroboram a ideia anterior de que, para se ter uma organização, há a necessidade de pessoas com objetivos ou metas comuns.

Para Simon (1970, p. xiv), organização refere-se

ao complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, proporcionando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e que maneira reagirão ao que ele diz ou faz.

De acordo com Daft (1999) e March e Simon (1979), organizações são difíceis de serem percebidas porque elas são tão comuns e interagem constantemente com as pessoas no dia a dia que demanda esforço determinar ou entender que, desde o nascimento em uma maternidade, a educação em uma escola ou universidade, os registros em órgãos públicos, as casas e os prédios construídos por empresas do setor de construção, as transações bancárias, os locais de trabalho, tudo são organizações. Daft (1999) acrescenta às definições anteriores de Hampton (1992) e de Robbins (2000) que uma organização é uma entidade social com metas projetadas como sistemas de atividades coordenados e estruturados, interligados ao ambiente externo. O autor ressalta que o elemento principal de uma organização são as pessoas e suas inter-relações, ou seja, uma organização existe quando as pessoas interagem entre si para buscar atingir as metas estabelecidas.

Simon (1970) afirma que as organizações são importantes para a sociedade primeiramente devido ao fato de os indivíduos passarem a maior parte da vida adulta trabalhando em organizações que acabam por modelar e orientar o desenvolvimento das qualidades e das habilidades dessas pessoas. E, em segundo lugar, porque a organização proporciona àqueles que ocupam postos de responsabilidades formas de exercer autoridade e influenciar os demais.

Segundo Riggs e Kalbaugh (1981), existe uma diferença entre a percepção de organização como uma empresa como todo e de organização como estrutura da instituição, ou seja, uma função administrativa. A organização percebida como instituição seria “o arranjo de uma estrutura para facilitar metas administrativas e operacionais”. Já como função administrativa seria o “processo de estabelecer relacionamentos eficazes entre trabalhadores, local de trabalho e objetivos de trabalho” (RIGGS; KALBAUGH, 1981, p. 57).

Esse conceito de função administrativa é reforçado pela definição de Silva (1990, p. 36) de organização, que diz que “organização é o processo administrativo que visa à estruturação da empresa, reunindo pessoas e os equipamentos, de acordo com o planejamento efetuado”.

Oliveira (2009), na sua definição de organização, também salienta o caráter de função administrativa, pois afirma que organização é o ordenamento de atividades para atingir um fim.

Também Jucius e Schlender (1990) reforçam a visão de que a organização é uma função administrativa que junta vários fatores e recursos para a execução de planos. E, para a consecução desses planos, a estrutura organizacional precisa ser estabelecida de forma que os executivos e subordinados estejam ligados entre si, formando efetivamente um arcabouço que estabelecerá o desempenho de cada pessoa em relação às demais do grupo, corroborando o pensamento de Daft (1999) e Simon (1970) com relação à importância das inter-relações para a existência das organizações.

Megginson, Mosley e Pietri (1986) também percebem a organização como um grupo de indivíduos que interagem, como apontam Daft (1999) e Simon (1970) acerca das inter-relações, com uma meta comum, assim como pensam Hampton (1992), Oliveira (2009) e Robbins (2000). Mas os autores ressaltam que organizar é uma das funções da administração, reiterando a corrente do pensamento de que a organização é também uma função administrativa (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986).

Hampton (1992) afirma que toda organização possui três partes básicas: (1) as pessoas, (2) as tarefas e (3) a administração. O autor acrescenta que uma empresa é uma organização, assim como um departamento dentro de uma organização maior, e que a organização é composta de recursos (dinheiro, materiais e pessoas) que produzem bens e serviços. Esse pensamento é corroborado por

Silva (1990), que afirma que a palavra *organização* é usada como sinônimo de empresa, uma vez que reúne pessoas e equipamentos necessários ao desempenho de uma atividade, e é um processo administrativo de organizar, criar mecanismos econômicos conhecidos como empresas.

Para Simeray (1976), a organização é um arcabouço estrutural. O autor enfatiza, assim como Daft (1999) e Robbins (2000), o elemento humano da organização. Para ele, “a organização abrange o conjunto de meios materiais e humanos, sendo que a estrutura diz respeito mais particularmente às pessoas em suas relações de interdependência na empresa” (SIMERAY, 1976, p. 4). A estrutura seria então o conjunto das pessoas reunidas por intermédio das suas inter-relações de dependência ou cooperação, formando grupos elementares que vão se integrando em conjuntos maiores e mais complexos que, ao final, constituirão a empresa propriamente dita. Essas ligações são estabelecidas de acordo com as responsabilidades e prerrogativas atribuídas a cada um pela autoridade superior, ou seja, a estrutura da organização se configura a partir das relações entre as pessoas que a constituem.

Assim como Daft (1999), para Trewatha e Newport (1979), a organização é uma entidade social voltada para a consecução de metas que existem para acomodar os esforços dos indivíduos e dos grupos, fazendo, portanto, com que a estrutura da organização destine-se a buscar atingir esses objetivos, como apontam Hampton (1992), Megginson, Mosley e Pietri (1986) e Oliveira (2009).

Blau e Scott (1970) afirmam que, para a conquista de um objetivo, há a necessidade de um esforço coletivo que funda uma organização para coordenar as atividades dos envolvidos e incentivar outros a participarem. Para isso, criam-se regras que devem ser obedecidas para a consecução desses objetivos e também uma estrutura que define a relação entre os membros, e tais regras devem ser designadas de forma consciente e não espontânea. Surgem as organizações formais com objetivos explícitos, as quais são distintas das organizações sociais em geral.

Antes de propor uma definição para o termo *organização*, Hall (2004), que corrobora o pensamento de coletividade de Blau e Scott (1970), reflete sobre os componentes dessa definição. Ou seja, para se ter uma organização, é necessária a adoção de metas, mesmo que numa organização várias coisas aconteçam sem levar em conta as metas ou os objetivos estabelecidos; as metas existem

independentemente dos membros da organização e de seus comportamentos; como uma organização possui várias metas, elas podem ser variadas e contraditórias entre si, mas precisam existir. Além disso, Hall (2004) ressalta a importância da definição das fronteiras organizacionais, pensamento também defendido por Blau e Scott (1970), mesmo que eventualmente essas fronteiras não sejam tão claras como nos ambientes virtuais, para que se perceba a existência de algo externo à organização – o ambiente que é fonte de insumo para as organizações e também está sujeito aos impactos organizacionais.

Após essas considerações, Hall (2004, p. 30) define organização a partir da ideia de coletividade:

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

Entretanto, Hall (2004) ressalta que as organizações possuem, apesar de não citar isso na definição, diferenciações internas e estão sujeitas à dissensão. Além disso, o autor salienta que existem frequentemente organizações que têm partes ou unidades que podem ser consideradas organizações por si próprias, já que possuem muitas vezes bastante autonomia na própria organização.

Blau e Scott (1970) ressaltam ainda que uma organização formal busca atingir um objetivo claro, mas que se diferencia a partir da definição das fronteiras fixas, do estabelecimento de uma ordem normativa, dos níveis de autoridade de um sistema de comunicação e de um sistema de incentivo que faça com que os membros trabalhem juntos na realização das metas comuns (BLAU; SCOTT, 1970; HALL, 2004).

Lawrence e Lorsch (1973, p. 22) afirmam que uma organização

é um sistema aberto, no qual os comportamentos dos membros são inter-relacionados. Os comportamentos dos membros de uma empresa são também interdependentes da organização formal, das tarefas a serem executadas, das personalidades de outros indivíduos e das regras não escritas relativas ao adequado comportamento de um membro.

Com esse conceito, os autores analisam a organização como sistema aberto, diferentemente das primeiras teorias administrativas que a percebiam como sistema fechado. Um sistema aberto deve interagir com o ambiente exportando e consumindo recursos de e para o ambiente, modificando-se e adaptando-se continuamente como forma de sobrevivência (DAFT, 1999; LAURENCE; LORSCH, 1973).

Laurence e Lorsch (1973) ressaltam também duas características importantes da organização: (1) elas crescem e diferenciam-se em partes, fazendo com que o funcionamento dessas partes tenha de ser integrado para que o sistema em seu conjunto seja viável; além disso, (2) salientam a importância da adaptação pela organização ao ambiente externo, como também afirmam Hall (2004) e Daft (1999).

Stoner e Freeman (1995) afirmam que, por serem um sistema aberto, as organizações podem ser percebidas como orgânicas e adaptativas. Essa adaptação, no entanto, não é passiva, pois o sistema coopera com o ambiente da mesma maneira que o indivíduo coopera com o sistema.

Hall (2004) assevera ainda que as organizações são sistemas de processamento de informações, já que recebem e filtram informação, processam-na em relação ao que já conheciam e alteram-na agindo sobre ela. E poder, liderança e tomada de decisão apoiam-se implícita ou explicitamente na comunicação, pois não teriam significado na ausência de informação. O autor acrescenta que existem vários vieses para se analisar a organização a partir dos processos de comunicação, mas que seria razoável pensar que a comunicação varia de importância de acordo com a análise que é feita da organização e com o tipo de organização estudada.

2.3.1 Classificação

Com relação à classificação das organizações, Hall (2004) afirma que a simplificação excessiva é um risco grande nos processos classificatórios, o que eventualmente faz com que se conheça apenas um aspecto de determinado assunto, e não a complexidade que pode envolvê-lo. O autor acrescenta que, como as organizações são entidades bastante complexas, os esquemas classificatórios precisam retratar essa complexidade.

Apesar da dificuldade de classificação, Hall (2004) assegura que é importante existir uma tipologia, pois assim teóricos e práticos poderão ter uma orientação para

suas ações. As formas mais comuns são as tradicionais, as populares ou as baseadas em bom senso. Uma forma de classificação seria quanto aos fins, ou seja, organizações com ou sem fins lucrativos, o que certamente já poderia dar orientações diferentes à forma de ação de cada uma. Outra forma seria com relação ao setor da sociedade em que as organizações atuam: educacional, agrícola ou medicina, por exemplo.

Blau e Scott (1970) classificam as organizações com base no beneficiário (*cui bonum*), ou seja, a partir das pessoas que podem ser distinguidas em relação a qualquer organização (membros, proprietários, clientes e grande público). Assim, o principal beneficiário organizacional é a base para a classificação, acentuando-se que não é o único, pois cada um que contribui com a organização se beneficia dela de alguma forma. As organizações seriam, dessa maneira, classificadas em: “organizações de benefício mútuo”, em que os próprios membros são os principais beneficiários; “empresas privadas”, em que os proprietários são os beneficiários; “prestadoras de serviço”, nas quais os clientes são os beneficiários; e “organizações comunitárias”, nas quais o público em geral é quem se beneficia. Contudo, Hall (2004) analisa que é difícil isolar um tipo único de beneficiário, uma vez que os próprios beneficiários possuem divergências internas, além do que algumas organizações como as escolas, por exemplo, não se enquadrariam numa única e exclusiva classificação.

Mintzberg (1979) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem uma classificação a partir da forma como a organização se apresenta no que se refere a estrutura e liderança para enfrentar as diversas contingências. A primeira classificação é a da estrutura simples, caracterizada por organizações pequenas, com pouca ou nenhuma estrutura tecnológica, informal e flexível, operando em ambiente dinâmico e com poucas pessoas como apoio, uma divisão do trabalho pouco definida, uma diferenciação mínima entre unidades e uma pequena hierarquia gerencial. As decisões tendem a ser centralizadas pelo executivo principal, com supervisão direta das atividades.

O segundo tipo é a organização máquina, ou seja, altamente especializada, com regras, regulamentos e comunicação formalizada, grandes unidades em ambientes estáveis, poder de decisão relativamente centralizado e hierarquia de linha.

O terceiro tipo é a organização profissional, com o predomínio do profissionalismo e de operações padronizadas, com a coordenação delegada a profissionais altamente treinados, o que promove uma estrutura descentralizada, com equipes de apoio, pouca tecnocracia ou gerência de linha.

A organização diversificada é o quarto tipo proposto e é caracterizada por um conjunto de unidades independentes, com uma estrutura administrativa frouxa, em que cada unidade possui sua própria estrutura controlada por uma unidade central.

A organização *adhocracia* é uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização, com trabalhos baseados em treinamento formal, tendência de grupo de especialistas em unidades funcionais e poder baseado em conhecimento, o que diminui a distinção entre linha e assessoria e entre alta direção e os demais ambientes dinâmicos, fazendo com que sua estrutura se adapte conforme o evento que se apresenta.

A outra forma de classificação é a organização missionária, em que a cultura é forte e os membros tendem a cooperar, fazendo com que ocorra uma divisão frouxa do trabalho, pouca especialização e redução entre a hierarquia, pois os valores fortes mantêm a organização unida e permitem uma liberdade de ação.

Por último, a organização política, que surge quando a organização não é capaz de se basear em nenhum sistema de poder, o que faz com que os conflitos surjam e fiquem eventualmente fora de controle. Essa forma política de controle separa as diferentes partes.

Hall (2004), após analisar várias classificações, não propõe nenhum modelo, mas aponta variáveis que, de alguma maneira, são relevantes para qualquer forma de classificação. A primeira seria o tamanho da organização, uma vez que este é sempre um fator importante para ela. Outra característica seria em que medida a organização é pública para verificar o grau em que é afetada pela autoridade política. Outra variável diz respeito ao fato de se tratar de uma organização com ou sem fins lucrativos, que podem ser públicas ou privadas independentemente. O grau em que uma organização é democrática seria outra variável. E uma última variável seria o grau de poder sobre o mercado ou o domínio ambiental que uma organização possui. Para Hall (2004), esses seriam pontos a serem considerados ao se propor uma classificação ou uma tipologia.

Leone (1991) diz que a definição de um critério único de classificação das empresas é fundamental para que análises comparativas e análises de estatísticas

de tendências possam ser realizadas, pois não se podem fazer estudos estatísticos levantados por bases diferentes. Entretanto, a autora ressalta a dificuldade em se obter uma definição universal, uma vez que fatores distintos como características tecnológicas, mercadológicas e mesmo geográficas possam ter significados diferentes em ambientes diversos. É o que acontece, por exemplo, com empresas consideradas de pequeno porte devido ao seu faturamento e ao número de funcionários em países desenvolvidos, que podem ser percebidas, sob esses mesmos critérios, como de médio ou mesmo de grande porte para países em desenvolvimento (BARROS, 1978; LEONE, 1991).

Os critérios para classificação das organizações podem ser qualitativos, quantitativos ou mistos. Os qualitativos são menos utilizados devido à dificuldade em se coletarem os dados necessários, pois esses são pesquisados a partir de informações sobre os processos internos da organização. São critérios baseados em liderança, perfil, percepções e atitudes dos dirigentes das empresas e, conseqüentemente, da própria organização. Entretanto, os critérios quantitativos são os predominantes nas análises, principalmente nos estudos acadêmicos. Já os critérios quantitativos são baseados nas características econômicas e são eles que determinam o porte das empresas, sendo fáceis de serem coletados. Além disso, são amplamente utilizados pelos diversos setores. Contudo, são critérios de muitos tipos e atingem diferentes componentes da atividade empresarial: valor do capital social, do ativo imobilizado, volume de vendas e número de empregados, cálculo do valor adicionado e valor da estrutura do capital social, por exemplo (LEONE, 1991).

Barros (1978) ressalva que, independentemente do critério adotado para “definir” a indústria, é importante que, na prática, a “definição” se aplique com a devida flexibilidade.

A necessidade das empresas em serem classificadas pelo porte dá-se considerando-se que, com esses critérios, elas podem revelar comportamentos econômicos e sociais significativos, o que permite análises particulares na busca de soluções necessárias para cada situação. Além disso, os programas e as ações governamentais guiam-se por esse ingrediente no desenvolvimento de políticas de desenvolvimento econômico e social. É o caso de instituições como o Banco do Brasil (BB) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que utilizam o valor do ativo imobilizado como melhor forma de definir o dimensionamento físico da empresa (BARROS, 1978; LEONE, 1991).

O BNDES classifica as empresas conforme o porte baseado na receita operacional bruta, como aponta o Quadro 4 a seguir.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 1,2 milhão
Pequena empresa	Maior que R\$ 1,2 milhão e menor ou igual a R\$ 10,5 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 10,5 milhões e menor ou igual a R\$ 60 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 60 milhões

Quadro 4 - Classificação das empresas segundo o porte - BNDES
Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2010)

Outra classificação importante é a encontrada na legislação do Simples (Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006). A classificação determinada por essa lei considera o faturamento bruto anual em reais, estabelecendo concessão de tratamento diferenciado aos pequenos negócios em vários campos (BRASIL, 2006):

- microempresa – Receita bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil reais;
- pequeno porte – receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões de reais.

Outro critério bastante utilizado é o número de empregados, pois é fácil de se coletar, mesmo junto a grandes quantidades de empresas, e posteriormente de se manipular essa informação. É um critério tanto econômico quanto social, visto que oferece indicações importantes com relação à absorção de mão de obra, renda e produtividade. Esse critério é utilizado por entidades como o IBGE, que é uma entidade amplamente consultada em relação a dados censitários, o SEBRAE, que atua no suporte de pequenas e médias empresas, e a FIESC, que representaria a classe empresarial localmente.

A FIESC (2008) adota o critério de segmento de atividade na sua classificação. Estabeleceu 24 setores industriais predominantes em Santa Catarina. O IBGE também assume a classificação por setores da economia e elenca 17 setores, que vão se ramificando em especialidades dentro desses setores mais amplos. Trata-se de uma classificação conhecida como CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

Boeira (2009) criou um quadro com os critérios de classificação por porte de várias instituições, o qual é apresentado na sequência (Quadro 5).

CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS												
INSTITUIÇÃO	INDÚSTRIA				COMÉRCIO				SERVIÇOS			
	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO PARA MICRO, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS NO BRASIL, SEGUNDO NÚMERO DE EMPREGADOS, RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL E FATURAMENTO BRUTO ANUAL, POR GRANDE GRUPO DE ATIVIDADE ECONÔMICA												
PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS												
SEBRAE	até 19	20 a 99	100 a 499	mais de 499	até 9	10 a 49	50 a 99	mais de 99	até 9	10 a 49	50 a 99	mais de 99
FUNCEX	1 a 19	20 a 99	100 a 499	500 ou mais	-	-	-	-	-	-	-	-
FIESC	0 a 19	20 a 99	100 a 499	mais de 500	0 a 19	20 a 99	100 a 499	mais de 500	0 a 19	20 a 99	100 a 499	mais de 500
IBGE	0 a 29	30 a 499	30 a 499	500 ou mais	0 a 29	30 a 499	30 a 499	500 ou mais	0 a 29	30 a 499	30 a 499	500 ou mais
PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL (EM R\$)												
BNDDES	até 1.200 mil	1.200 a 10.500 mil	10.500 a 60 milhões	acima de 60 milhões	até 1.200 mil	1.200 a 10.500 mil	10.500 a 60 milhões	acima de 60 milhões	até 1.200 mil	1.200 a 10.500 mil	10.500 a 60 milhões	acima de 60 milhões
PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO VALOR MÉDIO DA MASSA SALARIAL												
MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL	-	até 400 salários mínimos	400 a 5.000 salários mínimos	acima de 5.000 salários mínimos	-	até 400 salários mínimos	400 a 5.000 salários mínimos	acima de 5.000 salários mínimos	-	até 400 salários mínimos	400 a 5.000 salários mínimos	acima de 5.000 salários mínimos
PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO FATURAMENTO BRUTO ANUAL (EM R\$)												
BANCO DO BRASIL	até 5 milhões	até 5 milhões	entre 5 e 100 milhões	entre 5 e 100 milhões	até 5 milhões	até 5 milhões	entre 5 e 100 milhões	entre 5 e 100 milhões	até 5 milhões	até 5 milhões	entre 5 e 100 milhões	entre 5 e 100 milhões
SIMPLES	120.000	1.200.000	-	-	120.000	1.200.000	-	-	120.000	1.200.000	-	-

Quadro 5 - Critérios de classificação de organizações por porte
Fonte: Boeira (2009, p. 36)

Após várias análises a respeito do assunto, Barros (1978) conclui que não é possível identificar um conceito genérico sobre classificação principalmente devido à variação dos fatores considerados nas definições. O autor acrescenta que, levando-se isso em conta, no processo de classificação torna-se importante destacar o grau

de qualidade das informações de cada variável escolhida. Análises de capital investido, potencial instalado, volume de produção e volume de pessoas empregadas serão sempre analisados com ressalvas no que se refere às diferenças entre regiões e entre países.

Hall (2004) afirma que as tipologias organizacionais são diversas, assim como seus critérios, os quais variam conforme a instituição e seus objetivos. Portanto, deve-se adotar a tipologia mais adequada aos objetivos, critérios e dados disponíveis.

2.4 SERVIÇOS

Entre os vários tipos de organizações percebidos, as organizações de serviço estão bastante presentes na atualidade.

Lovelock e Wright (2002, p. 5) definem serviços como “um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”. Ou, ainda, como “atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 5).

Para Fitzsimmons (2000, p. 30), “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”, o que ratifica as definições de Lovelock e Wright (2002, p. 5).

Zeithaml e Bitner (2003, p. 28) definem serviços primeiramente, de maneira bastante simplificada, como “ações, processos e atuações” e depois ampliam essa conceituação. Os autores afirmam que serviços são atividades econômicas em que o produto não é físico, é geralmente consumido quando é produzido com valor agregado de diversas maneiras essencialmente intangíveis, o que corrobora os pontos-chave das definições anteriores de Fitzsimmons (2000) e Lovelock e Wright (2002).

Kotler e Armstrong (1993, p. 413) definem serviços como “um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que

não resulte de posse de nenhum bem”. Os autores acrescentam que a execução desses serviços pode ou não estar associada a um produto físico.

A Associação Americana de *Marketing* (AMA – *American Marketing Association*) define serviço como:

1. Produtos, como um empréstimo bancário ou casa de segurança, são intangíveis ou, pelo menos, substancialmente intangíveis. Se totalmente intangíveis, são trocados diretamente do produtor para o usuário, não podem ser transportados ou armazenados e são quase instantaneamente perecíveis. Produtos de serviços são muitas vezes difíceis de identificar, porque passam a existir ao mesmo tempo que são comprados e consumidos. Compreendem elementos intangíveis que são inseparáveis, pois geralmente envolvem a participação do cliente, de alguma forma importante, pois eles não podem ser vendidos, no sentido de transferir a propriedade, e não têm nenhum rótulo. Hoje, porém, a maioria dos produtos são em parte tangíveis, em parte intangíveis, e a forma dominante é utilizada para classificá-los como bens ou como serviços (todos são produtos). Essas formas híbridas, independentemente de como são chamadas, podem ou não podem ter os atributos dados apenas para os serviços totalmente intangíveis.

2. Serviços, como um termo, também são usados para descrever as atividades realizadas pelos vendedores e por outros que acompanham a venda de um produto e ajudam na sua troca ou na sua utilização (por exemplo, montagem de calçados, de financiamento, um número 0800). Tais serviços são ou pré-venda ou pós-venda e completam o produto, mas não o compõem. Se realizados durante a venda, são considerados peças intangíveis do produto (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2009, tradução nossa).

A atividade de serviços, como categoria de atividade econômica, existe desde a Grécia clássica e era desempenhada de forma marginal pelos escravos. Na Idade Média, os serviços eram exercidos principalmente por meio do transporte de mercadorias ligando o Oriente ao Ocidente e incrementando a economia de países como Portugal e Holanda por meio das suas companhias de navegação. A partir da primeira Revolução Industrial, o setor de serviços perde importância para a indústria, sendo retomado na metade do século XX e adquirindo importância de maneira crescente até a atualidade (CORRÊA; CAON, 2002)

Os serviços são essenciais em qualquer sociedade, pois podem ser vistos como um elo entre os setores da economia, constituindo-se em pré-requisito para a industrialização, como afirma Fitzsimmons (2000). Por meio deles, a qualidade de vida das comunidades melhora. Portanto, os serviços não podem ser analisados como atividades periféricas, mas como atividade facilitadora que permite uma transição para a economia globalizada.

De acordo com Fitzsimmons (2000), houve uma evolução na economia, que de manufatureira passou para uma economia baseada em serviços, pois, à medida que uma sociedade se industrializa, a mudança dos empregos de um setor para outro é inevitável. O autor acrescenta que, apesar de ainda existir um grande número de países com um estágio primário de desenvolvimento, as nações conhecidas como “economias industriais avançadas” poderiam ser chamadas de “economia de serviços”, tendo como base a atividade de trabalho de sua população, o que seria uma das características da sociedade pós-industrial. Essa participação majoritária na economia é reflexo de um movimento mundial de crescimento do setor com a transformação da sociedade industrial em pós-industrial. Observa-se isso a partir do momento em que economias industriais estão hoje apoiadas em um forte setor de serviços e, assim como no setor industrial, a competição entre elas está globalizada. Isso se reflete na sociedade, que muda seus critérios e passa a definir, por exemplo, o padrão de vida não mais pela quantidade de bens, mas principalmente pela qualidade de vida, a qual pode ser caracterizada por serviços como saúde, educação e lazer. Evidencia-se, então, uma transformação gradual para a sociedade pós-industrial. Essa ideia é reforçada por Grönroos (2003), que afirma que o mundo ocidental experimenta essa economia pós-industrial baseada em serviços há mais de duas décadas. Em um primeiro momento, o setor de serviços aparece como suporte para o setor industrial. Em seguida, com a automação do processo produtivo, há um deslocamento dos trabalhadores para as atividades não industriais. O crescimento da população faz aumentar o consumo tanto de produtos quanto de serviços e, além disso, o aumento da renda provoca um investimento proporcionalmente maior da população em serviços, caracterizando essa evolução (FITZSIMMONS, 2000; GRÖNROOS, 2003).

A transformação da sociedade e a conseqüente mudança nos rumos da economia podem ser mais bem entendidas por meio do Quadro 6 apresentado a seguir.

Sociedade	Disputa	Atividade predominante	Uso do trabalho humano	Unidade de vida social	Medição do padrão de vida	Estrutura	Tecnologia
Pré-Industrial	Contra a natureza	Agricultura e mineração	Força muscular	Doméstica	Subsistência	Rotineira, tradicional, autoritária	Ferramentas simples e manuais
Industrial	Contra a natureza elaborada	Produção de mercadorias	Cuidar das máquinas	Individual	Quantidade de mercadoria	Burocrática hierarquizada	Máquinas
Pós-Industrial	Entre pessoas	Serviços	Artístico, criativo, intelectual	Comunidade	Qualidade de vida em termos de saúde, educação e lazer	Interdependente, global	Informação

Quadro 6 - Comparação das sociedades

Fonte: adaptado de Fitzsimmons (2005, p. 32)

Bateson e Hoffman (2001) reforçam esse pensamento da migração dos trabalhadores dos outros setores para o setor de serviços. Os autores afirmam que nos Estados Unidos, em 1900, 30% da força de trabalho era do setor de serviços. Em 1984, esse número já era de 74% e, em 1992, totalizava 80%. No mesmo período, no setor agrícola, a força de trabalho caía de 42% para 8%, conforme ilustra a Figura 7.

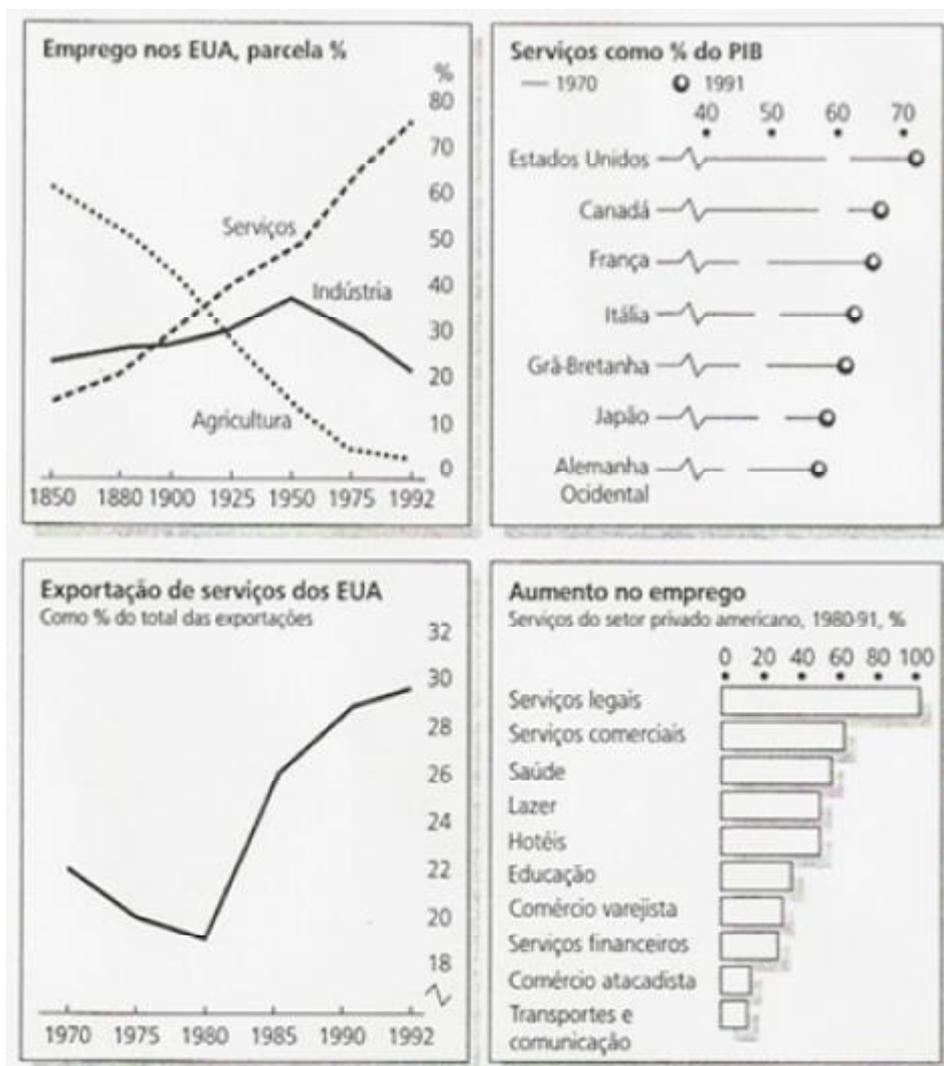


Figura 7 - Economia e emprego de serviços
Fonte: Bateson e Hoffman (2001, p. 31)

Entretanto, Normann (1993) ressalva que muito do aumento do setor de serviços é resultado primeiramente da eficácia do setor de produção de bens, assim como no passado o crescimento do setor industrial ocorreu devido ao aumento da produtividade do setor agrícola, corroborando o pensamento de Grönroos (2003), o qual acrescenta que o crescimento igualmente pode ser atribuído ao movimento das atividades da economia informal para a economia formal. Ou seja, são fatores que da mesma forma devem ser considerados ao se descrever o crescimento do setor.

Quinn, Doorley e Paquete (1998, p. 320) asseguram que no cenário atual muitas empresas de serviços se tornaram

organizações grandes, intensivas em capital e dominadas pela tecnologia sobre as quais empresas de quase todos os setores dependem para conhecimento especializado e assistência. As empresas de serviços estão

agora entre os mais importantes fornecedores, clientes, inovadores de mercado, parceiros coligados e depositários de conhecimento do mercado disponível para os fabricantes.

Gianesi e Corrêa (2009) e Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que a importância dos serviços atualmente pode ser demonstrada pela posição que ocupam na economia medida por meio da participação no Produto Interno Bruto (PIB) ou pela geração de empregos, ou ainda, pelas análises das tendências e transformações da economia mundial. Os autores elencam alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços: busca por melhor qualidade de vida; maior tempo para lazer; urbanização; mudanças demográficas: aumento da quantidade de crianças e idosos; mudanças socioeconômicas: aumento da participação da mulher e pressão sobre o tempo pessoal; sofisticação dos consumidores; e mudanças tecnológicas, pensamento ratificado por Fitzsimmons (2000) e Grönroos (2003). Além disso, a função dos serviços como provedores de valor é cada vez mais importante, pois o valor agregado parece proceder de atributos que somente os serviços podem criar, como afirmam Quinn, Doorley e Paquete (1998), conferindo aos serviços uma vantagem competitiva, conforme aponta Grönroos (2003).

Bateson e Hoffman (2001, p. 22) acrescentam que

O *marketing* de serviços demorou a emergir devido a uma falta de necessidade dele em uma época em que a demanda excedia a oferta e as pressões competitivas eram poucas. Todavia, atualmente a competição está aumentando, e os consumidores estão exigindo mais e melhores serviços.

As economias modernas são atualmente impulsionadas por empresas de serviços responsáveis pela criação da maioria considerável de empregos em todo o mundo, além de envolver indústrias, organizações públicas e sem fins lucrativos. Lovelock e Wirtz (2006, p. 24) acrescentam que o setor “é responsável por mais da metade da economia na maioria dos países em desenvolvimento e por dois terços ou mais em muitos países altamente desenvolvidos”. Fitzsimmons (2000) diz que os níveis de emprego crescem rapidamente na área de serviço e que essas mudanças terão reflexos em “onde” e “como” as pessoas vivem, nas necessidades educacionais e também nas organizações que serão importantes para a sociedade.

De acordo com dados do Trade Enhancement for the Services Sector (TESS), órgão associado ao United States Agency for International Development (USAID), o setor de serviço é o maior e o de crescimento mais rápido da economia mundial,

contemplando mais de 60% do Produto Interno Bruto (PIB) de muitos países. O comércio de serviços representou mais de um terço do comércio total de bens e serviços em 2000, sendo o turismo o maior empregador mundial, responsável por um em cada dez trabalhadores do mundo inteiro (TESSPROJECT.COM, 2009).

Segundo Nielsen (2002), o setor de serviços representa uma parte crescente das economias dos países-membros da União Europeia. A maioria dos empregos criados desde 1970 foram originados no setor de serviços e, conseqüentemente, a prosperidade futura dos países europeus está atrelada aos ganhos de produtividade e à criação de empregos das indústrias de serviços, caracterizadas pela heterogeneidade tanto com atividades altamente especializadas, tais como os serviços de engenharia, quanto com atividades com baixa necessidade de habilidades, como as de limpeza industrial.

O setor de serviços é o maior da economia alemã, gerando 70% do PIB nacional e empregando conseqüentemente um maior número de pessoas (72% da mão de obra do país em 2008). Em 1950, quando os levantamentos começaram a ser feitos, esse número era de 32,5% dos empregados. O destaque vai para o comércio, responsável por aproximadamente 10% do PIB alemão, e para o turismo, que gera em torno de 2,8 milhões de postos de trabalho (DW-WORLD.DE DEUTSCHE WELLE, 2008), reforçando os dados apresentados pelo TESS. Na economia britânica, de acordo com dados do Office for National Statistics (2008), o setor de serviços é responsável por 76% do PIB, incluindo as iniciativas privada e governamental, o que reforça os dados apresentados por Nielsen (2002).

O setor de serviços tem hoje a maior participação na composição do PIB brasileiro, corroborando o panorama mundial. De acordo com dados do IBGE elaborados para a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2009), em 2006 o setor foi responsável por 64% do PIB contra 5,1% para a agricultura e 30,9% para a indústria, corroborando a afirmação de Grönroos (2003) e Lovelock e Wirtz (2006) de que esse setor é atualmente o responsável pela maior parte do PIB.

Na Pesquisa Anual de Serviços (PAS) de 2007, realizada pelo IBGE, estima-se que exista mais de um milhão de empresas com atividades de serviços que geram aproximadamente R\$ 580 bilhões em receita operacional líquida, R\$ 107 bilhões em salários e outras remunerações, ocupando aproximadamente 8 milhões e 700 pessoas. O destaque fica para os segmentos de transporte (28,5%), serviços de informação (27,9%) e serviços prestados às empresas (23,1%), totalizando

aproximadamente 80% da receita operacional líquida do setor de serviços. Em 2006, de acordo com a PAS, esses dados, apesar de mostrarem a grandeza do setor, eram menores (ocupavam aproximadamente 8 milhões de pessoas, gerando R\$ 500 bilhões em receita operacional líquida, com a participação de aproximadamente 950 mil empresas), o que comprova que o setor vem se expandindo constantemente.

Além desses dados, que mostram a importância do setor, os serviços possuem fundamental papel no desempenho dos outros setores da economia como diferencial competitivo, como suporte às atividades de manufatura e como gerador de lucro, deixando de ser apenas função de apoio (FITZSIMMONS, 2000; GIANESI; CORRÊA, 2009).

Grönroos (2003) afirma que, nos países desenvolvidos, o setor de serviço é responsável por mais de 50% do PIB ou do nível total de emprego e que em vários desses países esses números ficam mais perto dos 100%. Entretanto, o autor faz uma ressalva de que esses cálculos ainda foram feitos com base na era industrial, ou seja, tudo o que não era manufatura, setor industrial ou agrícola denominava-se setor de serviços. Esse pensamento associa serviços “como algo fornecido por certo tipo de organização” (GRÖNROOS, 2003, p. 11). Isso seria uma ideia equivocada, pois negligencia os “serviços ocultos” na indústria e na agricultura e vê os serviços como um setor, e não como uma perspectiva sobre como obter vantagem competitiva. São “ocultos” porque são registrados como parte da contribuição da indústria para o PIB e o nível de emprego, e podem ser vistos como vantagem competitiva ao se pensar que participam antes da fabricação (pesquisa e desenvolvimento, design), durante (controle de qualidade, segurança e manutenção), venda (logística, informação e redes de distribuição), durante o consumo e/ou utilização (treinamento do consumidor, manutenção, atualização de software, gestão de reclamações) e após o consumo (gerenciamento de resíduos, reciclagem), que são características que agregam um valor estratégico.

Reforçando a ideia do “serviço oculto”, Corrêa e Caon (2002) e Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que, assim como a sociedade industrial fez com que os trabalhadores se qualificassem para usar as máquinas, o crescimento do setor de serviços no sentido tradicional do termo está transferindo os profissionais principalmente para o setor administrativo, criando o que chamam de “serviços internos”. Ou seja, os outros setores da economia necessitam internamente de serviços que não atingem diretamente o cliente, tais como serviços jurídicos, de

limpeza e recrutamento, mas que propiciam o crescimento desse setor da economia. Isso também confere um caráter menos cíclico para a economia, destacando a maior resistência dos serviços à recessão. Essas características se explicam pelo fato de os serviços não poderem ser estocados e por serem produzidos e consumidos quase que instantaneamente, o que faz com que a demanda fique mais estável do que a procura por produtos manufaturados. Além disso, em momentos de crise, as pessoas consertam os equipamentos que já possuem em vez de comprar outros, o que também impulsiona o setor.

Lovelock e Wirtz (2006) asseguram que as mudanças no setor são muitas e positivas e que decorrem principalmente das forças que moldam o mercado. Os autores traçam um quadro com os fatores que estimulam a transformação da economia de serviços, conforme mostrado na Figura 8 a seguir.



Figura 8 - Fatores que estimulam a transformação da economia de serviços

Fonte: adaptado de Lovelock e Wirtz (2006, p. 7)

As principais características dos serviços ou o que os diferencia de produtos, de acordo com Fitzsimmons (2000), Giansesi e Corrêa (2009) e Zeithaml e Bitner (2003), são: a intangibilidade; a necessidade da presença do cliente, ou seja, o cliente é participante do processo; a simultaneidade entre a produção e o consumo dos serviços; a heterogeneidade; a perecibilidade; a intensidade do trabalho; a dificuldade na avaliação dos resultados.

Fitzsimmons (2000, p. 51) afirma que “serviços são ideias e conceitos; produtos são objetos”, e é isso que confere o caráter de intangibilidade aos serviços. Para Giansesi e Corrêa (2009), são as experiências que os clientes vivenciam que asseguram essa característica. Zeithaml e Bitner (2003) acrescentam que, pelo fato de os serviços constituírem mais atuações e ações do que objetos propriamente

ditos, não podem ser vistos, sentidos ou tocados – todas essas características conferem aos serviços a intangibilidade.

Com relação à intangibilidade, Zeithaml e Bitner (2003) fazem uma ressalva. Se a característica definidora de serviços é a intangibilidade, os autores contrapõem que poucos produtos são pura ou plenamente tangíveis. O que propõem é que os serviços são mais intangíveis que os produtos manufaturados. E, assim como apontam Lovelock e Wright (2002), os autores fazem um espectro da tangibilidade. Dessa forma, pressupõem que não há serviços puros ou bens puros, mas atividades que se posicionam na dominância mais tangível ou menos tangível, como mostrado na Figura 9.

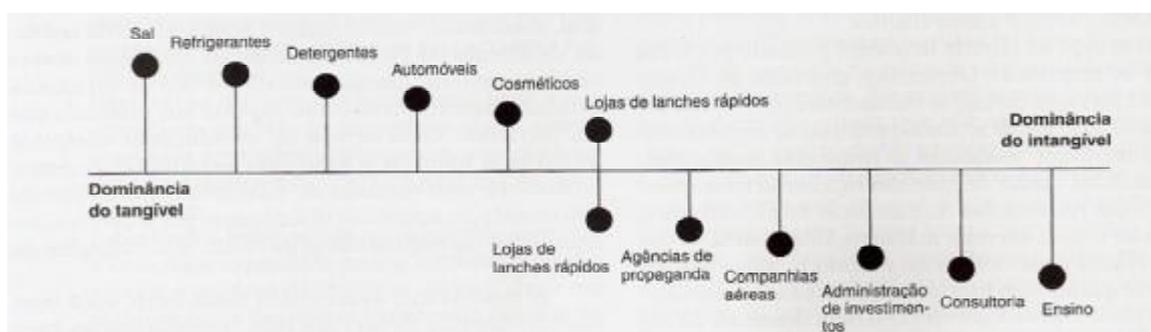


Figura 9 - Espectro de tangibilidade
Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 30)

Para Fitzsimmons (2000) e Giansesi e Corrêa (2009), o cliente é o elemento que aciona a operação de serviço, definindo muitas vezes o “quando” e o “como” isso deve ser realizado. Essa característica motivou em algumas circunstâncias a estrutura das instalações dos estabelecimentos que recebiam o cliente fisicamente. Com as inovações tecnológicas, as estruturas de serviços têm sofrido profundas alterações e, conseqüentemente, não há mais essa preocupação de maneira contundente. É o caso dos *fast-foods*, em que o serviço começa com a chegada do cliente que demanda esse serviço, realiza a tarefa e ainda limpa o ambiente e, como contraponto, o caso dos bancos, com os *home bankings* e caixas eletrônicos, e do comércio pela internet, em que está se tornando comum tirar o cliente fisicamente do processo. A presença do cliente durante o processo determina também o tempo que ele se sujeita a esperar pelo serviço, sendo esse um fator importante nos critérios de escolha e avaliação de uma empresa ou serviço. Isso é reforçado também em razão de, na maioria das vezes, o serviço ser primeiro vendido e depois produzido, mas há

muitas situações em que os clientes interagem uns com os outros enquanto aguardam a conclusão dos serviços, fazendo com que exista uma troca de impressões entre eles, o que afeta a imagem ou o conceito que existe acerca do serviço ou da organização que o executa, como afirmam Zeithaml e Bitner (2003).

A criação de um serviço e o consumo por parte dos clientes é simultânea, e isso acaba impossibilitando a estocagem. Conseqüentemente, a capacidade produtiva disponibilizada e que não for utilizada é perdida, o que não seria um problema se a demanda fosse constante, mas não é. Além disso, diferentemente da produção normal, em que o estoque funciona como tampão para absorver flutuações na demanda, a simultaneidade impossibilita que isso ocorra (FITZSIMMONS, 2000; GIANESI; CORRÊA, 2009).

A heterogeneidade dos serviços ocorre em razão de que dois serviços prestados não serão exatamente iguais devido às atuações daqueles que interagem. E sendo serviços atuações, como afirmam Zeithaml e Bitner (2003), cada vez que um cliente diferente demandar pelo mesmo serviço, será atendido de maneira particular, considerando-se que cada cliente possui características próprias que personalizam o seu atendimento, conferindo-lhe heterogeneidade. Gronröos (2003) acrescenta que as expectativas do cliente podem ser afetadas diretamente por uma experiência anterior com um serviço.

O serviço é perecível, pois, se não pode ser estocado, preservado, revendido ou devolvido e, se não for usado, será perdido. Como a demanda dos clientes é consideravelmente variável e não se pode estocar os serviços para absorver as flutuações, eles tornam-se um desafio gerencial, conforme afirmam Fitzsimmons (2000) e Zeithaml e Bitner (2003).

O trabalho é, em muitas organizações de serviço, peça-chave para determinar a eficiência. Isso se dá em razão de o trabalho ser mais voltado para as pessoas do que para os produtos e, mesmo com a automação, em muitos casos, acaba por reforçar a personalização. Além disso, o contato direto com o cliente é fundamental, pois, se esse contato não for feito adequadamente, pode afetar a organização de maneira irreparável ao afastar esse cliente e, possivelmente, outros potenciais clientes junto com ele. Há também uma maior flexibilidade no atendimento das expectativas desses clientes possibilitada por essa interação entre as partes (FITZSIMMONS, 2000; GIANESI; CORRÊA, 2009).

Fitzsimmons (2000) assegura que a avaliação dos serviços é extremamente difícil por não permitir apenas contabilizar os clientes atendidos porque a peculiaridade dos serviços prestados impõe formas também particulares de avaliação. Seria necessário avaliar a mudança do cliente a partir do momento da entrada no local até a finalização do serviço, o que nem sempre é viável.

Spiller et al. (2004) apontam mais três propriedades dos serviços: (1) são mais difíceis de padronizar, o que reforça a heterogeneidade elencada anteriormente; (2) são mais fáceis de serem copiados e difíceis de serem protegidos por patentes; e (3) são mais difíceis para se estabelecer preço porque sofrem influência de mais fatores subjetivos para o produtor e para o consumidor.

Essas propriedades elencadas por Fitzsimmons (2000), Gianesi e Corrêa (2009) e Zeithaml e Bitner (2003) são desmembradas por Lovelock e Wirtz (2006) e Lovelock e Wright (2003) em nove características, como relacionado a seguir.

1. Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços: eles extraem valor, mas sem propriedade permanente de nenhum elemento tangível.
2. Os produtos dos serviços são realizações intangíveis: os benefícios advêm da natureza da realização, e não de características físicas.
3. Envolvimento do cliente no processo de produção: os clientes normalmente estão ativamente envolvidos na criação e realização do serviço.
4. As pessoas como parte do produto: muitas vezes, o cliente possui um contato bastante próximo com o pessoal de serviços e com outros clientes, tornando-se parte do produto.
5. Maior variabilidade dos insumos e produtos operacionais: bens manufaturados podem ser produzidos em condições controladas, o que não acontece sempre no setor de serviços, que tem na presença dos clientes um importante fator que dificulta o controle de qualidade.
6. Mais difícil de os clientes avaliarem: normalmente os atributos do serviço somente podem ser percebidos depois da compra ou do consumo.
7. Ausência de estoque: dada a característica de intangibilidade e uma vez que o serviço é uma realização, ele é perecível e não pode ser estocado, o que dificulta a gestão.

8. Importância do tempo: os clientes estão mais sensíveis ao tempo e, como a maioria dos serviços são entregues em tempo real, essa característica é fundamental para um bom serviço.
9. Diferentes canais de distribuição: além dos canais tradicionais de distribuição física, pode-se utilizar outros canais, tais como os eletrônicos.

Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que os serviços, por terem características particulares, requerem uma categorização diferenciada. Pelo fato de os clientes estarem envolvidos diretamente na produção dos serviços, há a necessidade de se entender o processo a que esses clientes estão expostos e, a partir desse processo, realizar uma categorização dos serviços. Esses processos variam de procedimentos bastante simples, com poucas etapas, até atividades mais complexas. Em uma visão operacional, pode-se classificar os processos em quatro grupos baseados em ações tangíveis e intangíveis, conforme ilustra o Quadro 7 a seguir.

Qual a natureza do serviço	Quem ou o que recebe diretamente o serviço?	
	Pessoas	Posses
Ações tangíveis	<p><i>Processamento de pessoas (serviços dirigidos aos corpos das pessoas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de passageiros • Cuidados com a saúde • Hospedagem • Salões de beleza • Fisioterapia • Academia de ginástica • Restaurantes • Barbeiros • Serviços funerários 	<p><i>Processamento de posses (serviços dirigidos às posses físicas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de cargas • Conserto e manutenção • Depósito e armazenagem • Serviços de limpeza • Distribuição no varejo • Lavanderia • Reabastecimento de combustíveis • Paisagismo e jardinagem • Descarte/reciclagem de resíduos
Ações intangíveis	<p><i>Processamento de estímulo mental (serviços dirigidos à mente das pessoas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Propaganda/relações públicas • Artes e entretenimento • Transmissão de rádio e tv • Consultoria de gerenciamento • Educação • Serviços de informação • Concertos musicais • Psicoterapia • Religião • Telefone 	<p><i>Processamento de informações (serviços dirigidos a ativos intangíveis)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade • Serviços bancários • Processamentos de dados • Transmissão de dados • Seguros • Serviços jurídicos • Programação • Pesquisa • Investimentos em segurança • Consultoria em software

Quadro 7 - Entendendo a natureza do ato do serviço
 Fonte: Lovelock e Wirtz (2006, p. 14)

Analisando essa categorização, os responsáveis por diferentes setores em uma mesma categoria poderão obter percepções úteis uns com outros e criar inovações de modo a buscar vantagem competitiva para a sua organização, o que reforça a perspectiva de serviços defendida por Grönroos (2003).

Para Lovelock e Wright (2002), os serviços não podem ser classificados por ramo de atividade como acontece com os produtos. Os autores propõem que os serviços sejam agrupados conforme o Quadro 8 apresentado na sequência.

ü	Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviços
ü	Destinatário direto do processo de serviço
ü	Tempo e lugar da entrega do serviço
ü	Grau de personalização ou padronização
ü	Natureza da relação com os clientes
ü	Medida na qual oferta e demanda estão em equilíbrio
ü	Medida na qual instalações, equipamentos e pessoal participam da experiência de serviço

Quadro 8 - Maneiras significativas de classificar os serviços

Fonte: Lovelock e Wright (2002, p. 32)

Segundo Kotler e Armstrong (1993), os serviços podem ser classificados de diversas maneiras, como se segue.

- Baseados nas pessoas:
 - mão de obra não especializada (vigias);
 - mão de obra especializada (encanador); e
 - profissionais (advogados).
- Baseados em equipamentos:
 - automatizados (máquinas automáticas de vendas);
 - monitorados por operadores não especializados (táxis); e
 - monitorados por operadores especializados (empresas aéreas).
- Serviços com a presença do cliente:
 - salão de beleza.
- Serviços com relação ao tipo de atendimento de necessidades:
 - pessoais; e
 - empresariais.
- Prestadores de serviços diferem em objetivos
 - com ou sem fins lucrativos; e
 - propriedade (privados ou públicos).

Os autores levam em consideração a característica principal do serviço a ser prestado para fazer a classificação e ressaltam que um mesmo tipo de serviço pode aparecer em mais de uma classificação.

Fitzsimmons (2003) classifica os serviços a partir de uma matriz, conforme mostra a Figura 10, a qual destaca duas dimensões que afetam de maneira significativa o processo de serviço.

		Grau de Interação e Personalização	
		Baixo	Alto
Grau de Intensidade da Mão-de-Obra	Baixo	<p><i>Indústrias de Serviços:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas aéreas • Transporte de cargas • Hotéis • Balneários, estações de recreação e lazer 	<p><i>Lojas de Serviços:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospitais • Oficinas de veículos • Outros serviços de manutenção
	Alto	<p><i>Serviços de Massa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Varejistas • Vendas em atacado • Escolas • Aspectos varejistas de um banco comercial 	<p><i>Serviços Profissionais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Advogados • Contadores • Arquitetos

Figura 10 - A matriz do processo de serviços
Fonte: Fitzsimmons (2003, p. 44)

No eixo horizontal, mede-se a interação do cliente e de personalização, ou seja, a capacidade do cliente em interferir pessoalmente nos serviços que estão sendo executados. No outro eixo, o vertical, observa-se a intensidade do trabalho por meio da proporção entre o custo do trabalho e o custo do capital e, dependendo dessa proporção, os serviços terão maior ou menor intensidade de trabalho. Os quadrantes foram nomeados para se descrever a natureza dos serviços. Assim, as *indústrias de serviços* produzem serviços padronizados com alto investimento de capital; as *lojas de serviços* permitem maior personalização com investimento também elevado de capital; os *serviços de massa* são serviços não diferenciados em

ambiente de trabalho intenso; e os *serviços profissionais* são serviços individualizados oferecidos por especialistas altamente treinados.

Entre os serviços de massa, a partir dos anos 1990 e, principalmente, com a globalização e um mundo mais dinâmico, os *contact centers* passam a ter destaque para algumas organizações.

2.5 CONTACT CENTER

Após a Segunda Guerra Mundial, houve uma aceleração da produção industrial, da logística e dos serviços em busca de agilidade e, principalmente de qualidade. Nos anos 1950, com o final da guerra, o consumidor era tratado com respeito e com produtos e serviços de qualidade. Com o passar do tempo, nos anos 1960 e 1970, muitas organizações tornaram-se globais e passaram a dominar o mercado. Com isso, diminuíram a concorrência e a preocupação com a qualidade e, por isso, tornou-se comum o consumidor ser desrespeitado. Os anos 1980 marcaram uma época de crise devido a este panorama: a tecnologia avançava facilitando a globalização, mas as grandes corporações não estavam preparadas para competir no novo mundo que surgia. Apenas nos anos 1990 as organizações passam a olhar novamente para o cliente como o faziam nos anos 1950: como fator fundamental para a manutenção e o crescimento das organizações. É a partir dessa conscientização da globalização e da consciência da sociedade civil a respeito de seus direitos que começaram a surgir os primeiros movimentos de entidades protetoras dos consumidores e, conseqüentemente, os *call centers* para atendê-los por meio dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs) (SAKAMOTO; FRANCIATTO, 2007).

Matozo (2000) corrobora a visão anterior de Sakamoto e Franciatto (2007) com relação ao surgimento do *call center* ao traçar um histórico do *telemarketing*. O autor afirma que, na década de 1950, os anúncios de revistas e de jornais já publicavam números de telefones para que o consumidor utilizasse esse canal para a compra de produtos que posteriormente entravam para o *mailing list* da empresa. Em 1970, a Ford Motor realiza a primeira campanha de *marketing* por telefone, em que 15 mil donas de casa foram treinadas para realizar 20 milhões de ligações a partir de suas casas, buscando identificar clientes potenciais para a compra do automóvel. E em 1975, sete milhões de consumidores americanos recebiam

chamadas telefônicas de abordagem para vendas e ofertas de produtos. Em 1980, nasce o termo *telemarketing*, que no Brasil começa a surgir com a chegada das multinacionais. A partir de 2000, o conceito de *call center* se incorpora à vida das pessoas cotidianamente e passa a se estabelecer como importante fator estratégico de fidelização dos clientes, evoluindo, portanto, do conceito de *telemarketing* para o de *call center* (MANCINI, 2006; MATOZO, 2000).

Sakamoto (2001) define *call center* como o lugar onde chamados telefônicos são feitos ou recebidos em grandes quantidades com o objetivo de apoiar processos de vendas, *marketing*, serviços ao cliente, suporte técnico ou outra atividade específica. Os *call centers* são, de acordo com Azevedo e Caldas (2002), um elo entre a empresa e a sua base de clientes. Apesar de não ser um conceito novo, na década de 1990 esse serviço teve um crescimento acelerado, principalmente devido às novas tecnologias e ao acirramento da concorrência, o que fez com que as empresas se preocupassem mais com a fidelização de seus clientes. Para Centurião (2000, p. 14), *call center*

é um sistema complexo que integra – lógica e fisicamente – a operação de atendimento, o gerenciamento de *mailing-lists*, banco de dados sobre o cliente e estatísticas de tráfego e performance de equipe. Além de permitir aos operadores fazerem consultas e lançarem dados no sistema administrativo da empresa.

A Secretaria de Inspeção do Trabalho, por meio da Portaria n° 153, de 14 de março de 2006, que regulamenta o trabalho em teleatendimento, entende como “*call center* o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone, com utilização simultânea de terminais de computador”, incluindo empresas que possuem partes dedicadas a essa atividade em centrais internas de atendimento bem como empresas especificamente voltadas para essa atividade.

Segundo Mancini (2006), o conceito de *call center* surge a partir da integração do *telemarketing* com a informática. Enquanto o *telemarketing* aplica a tecnologia na otimização do *mix* das comunicações do *marketing* da empresa, o *call center* possui uma amplitude maior. Além de atender às demandas do público-alvo, oferece outros benefícios adicionais, impulsiona vendas, antecipa as necessidades do cliente e mantém a marca viva na mente do consumidor.

Há uma confusão entre os termos *telemarketing* e *call center*, muitas vezes um sendo usado como sinônimo do outro. Entretanto, *telemarketing* faz parte dos

serviços oferecidos pelo *call center*, conforme apresentado mais à frente. Por ser amplamente utilizado como canal de vendas, em constante contato com o consumidor, gerou-se a utilização equivocada dos conceitos pela sociedade (LIMA, 2007).

Newell (2000) afirma que um *call center* é uma oportunidade para criar um diálogo com clientes, ouvi-los, responder às suas perguntas, satisfazê-los, reunir conhecimentos valiosos para eles, construir relacionamentos e fidelizá-los, além de fazer vendas adicionais. O autor acrescenta que é um passo importante para os profissionais de *marketing* no atendimento ao cliente e no CRM (*Customer Relationship Management*), porque toda oportunidade de contato entre os clientes e as empresas é uma ocasião para reunir informações, oferecer serviços diferenciados e aprofundar o relacionamento entre ambos.

O serviço de *call center* surge então como parte estratégica do CRM, ou seja, na busca de um tratamento mais personalizado para o cliente. Em um primeiro momento, foi tido como um espaço para ouvir as reclamações dos clientes, um mal necessário. Entretanto, esse serviço expandiu-se, pois se percebeu que seria outro canal de comunicação com o cliente que não apenas por meio dos profissionais de venda. Falar com os clientes, que antes era uma habilidade apenas do profissional de vendas, torna-se fundamental para que as empresas permitam que os clientes interajam. Por meio das ligações recebidas pelos atendentes, poder-se-ia buscar formas de se vender um novo produto, conhecer melhor o público ou o perfil do consumidor e ainda envolver o cliente em um diálogo sobre os produtos e serviços das empresas de maneira que ambos os lados pudessem ter mais informações sobre a outra parte (FELIPE et al., 2006; PEPPERS E ROGERS GROUP, 2001).

Muitos *call centers* evoluíram do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) para os moldes atuais. Isso não aconteceu de forma planejada e, portanto, a missão do *call center* não deve ter sido refletida e, por conseguinte, não é totalmente entendida na atualidade. Assim, a maioria dos *call centers* estão mais preocupados com os indicadores de eficiência (custo da ligação, tempo de atendimento, etc.) do que com os benefícios que esse canal possa trazer para a empresa ou mesmo para o cliente, tais como, por exemplo, satisfação, fidelidade e resolução de problemas (PEPPERS E ROGERS GROUP, 2001).

O *call center*, de acordo com Peppers e Rogers Group (2001), pode ser percebido como um centro de relacionamento com clientes, um centro de resultados,

em vez de ser encarado como um centro de reclamações ou de custos para a empresa, visão bastante comum segundo Carrol, Mills e Mills (2008).

O conceito e as nomenclaturas têm-se modificado ao longo do tempo, assim como o conceito de atendimento a clientes. Inicialmente os serviços foram chamados de SAC por meio de centrais de atendimento ou *telemarketing*. Não havia ainda uma preocupação com a interligação dos dados das centrais telefônicas com os computadores. Depois, com a evolução da tecnologia, surgiu a interação entre a informática e a telefonia, o que agregou valor aos *call centers*. O uso da tecnologia sempre esteve voltado para o aumento da produtividade. No momento seguinte, é denominado *contact centers*, caracterizado pela preocupação em atender totalmente às necessidades dos clientes. Para isso, foram desenvolvidos *softwares* e sistemas que propiciam e facilitam o armazenamento de dados. Essa fase é marcada pelo uso intenso da internet por meio de *chats*, web e e-mails, tornando-se uma atividade multimídia e interferindo inclusive no perfil dos profissionais que trabalham na área (LIMA, 2007).

O *call center*, de acordo com Peppers e Rogers Group (2001) e Mancini (2006), se bem estruturado e planejado, pode evoluir para um *contact center* ou ainda para um Centro de Interação com Clientes (CIC), que integra as funções de respostas às perguntas, dá suporte, compra, vende e promove outras interações de acordo com a necessidade de cada organização, ou seja, são centros que potencializam o contato feito entre o atendente e o cliente. Os *call centers* podem ser percebidos como um gerenciador das relações entre a organização e a sociedade em que atuam. Consoante Peppers e Rogers Group (2001), os *call centers* são uma ferramenta poderosa de interação e “devem ser vistos fora da lente míope da gerência de custos e à luz da eficácia do aprofundamento da relação com os clientes” (PEPPERS E ROGERS GROUP, 2001, p. 13).

Os números levantados por Sammer (2007) corroboram a ideia de Peppers e Rogers Group (2001) acerca da força dos *call centers*. Sammer (2007) estima que um *call center* médio para os padrões americanos potencialmente atenda a mais de 3,5 milhões de chamadas por ano, o que se traduziria em 10 mil chamadas por dia ou 400 chamadas por hora.

Dessa forma, o *call center* pode ser uma ferramenta que consegue levar a mensagem da organização a muitos clientes em pouco tempo, oferecendo grandes benefícios de venda direta, o que vai ao encontro da tendência da sociedade

moderna em direção à agilidade. Além disso, a maioria das interações é iniciada pelos clientes, oferecendo um potencial enorme para se aprender mais sobre eles, pois se pode aproveitar esse momento para, depois de solucionar o problema do cliente, expandir o canal de comunicação, possibilitando aos profissionais de *marketing* uma maneira única de aprender diretamente com os clientes sem, necessariamente, ter de recorrer a pesquisas, projeções e análises de segmentos. O *call center* oferece também a possibilidade de falar com o público-alvo, o que é uma maneira privilegiada para desenvolver o mercado de atuação. Essas informações podem ser direcionadas a um banco de dados, que deve ser atualizado continuamente, disponibilizando as informações em tempo real e assim garantindo a competitividade e a sobrevivência futura da empresa (FELIPE et al., 2006; PEPPERS E ROGERS GROUP, 2001).

De acordo com Peppers e Rogers Group (2001), o *contact center*, se bem estruturado, pode levantar uma boa base de dados com diversas informações sobre o cliente e que, por meio dessa riqueza de dados e da consistência dos processos, pode liberar o atendente para que ele se preocupe em realmente ouvir o cliente, construindo um relacionamento de fidelização, deixando que o sistema, ou seja, a tecnologia, responsabilize-se pelas tarefas rotineiras. Assim, o desenvolvimento de um *call center* que imediatamente reconheça o cliente individualmente, integrando os dados de maneira que o atendente tenha uma ideia completa da relação do cliente com a empresa, pode, em um primeiro momento, dar trabalho e custar caro, mas várias organizações já começaram a perceber que isso tende a ser crítico quando se pensa em fidelização dos clientes e em lucratividade.

Além disso, Felipe et al. (2006) e Newell (2000) destacam que um *contact center* não se resume a telefonia e tecnologia. Por meio dele, o cliente tem a possibilidade de falar pessoalmente com alguém, o que concede um toque humano ao processo, fortalecendo o vínculo entre cliente e organização e, também, a possibilidade de falar com alguém auxilia na fidelização, uma vez que o cliente atual está mais exigente, requerendo ser atendido por vários canais de acesso que permitam a integração com outros departamentos da empresa.

O *contact center*, de acordo com Mancini (2006), Matozo (2000) e Sakamoto e Franciatto (2007), pode ser considerado um *call center* equipado com tecnologia que permite ao público contatá-lo por meio de múltiplos canais. Entre eles, podem-se destacar:

- § *telemarketing*: por meio da central de atendimento, atua de forma ativa ou receptiva utilizando tecnologias de telecomunicações e processamento de dados. No *telemarketing* ativo, o contato é no sentido da empresa para o cliente, e o receptivo acontece no sentido inverso: do cliente para a empresa;
- § *help desk*: é um serviço que visa ao atendimento a reclamações, mas, principalmente, a dúvidas técnicas de clientes – suporte ao cliente – normalmente no que se refere a problemas de tecnologia;
- § Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC): é um canal de comunicação entre a empresa e os clientes finais, intermediários e internos da empresa. Esse serviço foi largamente impulsionado na década de 1990 pela criação do Código de Defesa do Consumidor. Os SACs ganharam importância nas organizações e passaram a funcionar como canais para aplicar técnicas de fidelização de clientes;
- § serviços 0800: serviços de chamadas gratuitas utilizados pelos SACs com roteiros prévios mas também com atendentes preparados para responder a consultas diversas;
- § pesquisa: realização de pesquisas a distância, tanto aleatórias quanto com amostragem estratificada. As pesquisas podem ser de intenção de compra, índices de satisfação, intenção de voto, tendências, etc.;
- § pré-agendamento: o *call center*, de posse da listagem de prováveis clientes, faz contato telefônico, confirma dados, verifica o interesse da pessoa em receber uma visita e agenda um horário;
- § propaganda: as empresas procuram motivar o cliente potencial a experimentar um produto ou serviço;
- § vendas: o operador busca de fato efetuar a venda de um produto ou serviço (normalmente uma etapa posterior à propaganda);
- § processamento de pedidos e gestão da força de vendas: a equipe de vendas conta com um sistema que processa os pedidos efetuados e emite imediatamente as devidas ordens de faturamento;
- § pós-venda: a empresa entra em contato com o cliente para lhe dar boas-vindas, pesquisar o grau de satisfação dele e colocar-se à disposição para atendê-lo. Com isso, as empresas buscam ampliar os negócios e fidelizar os clientes;

- § *follow up*: é o acompanhamento de ocorrências entre empresa, cliente, fornecedor ou público. Pode ser dar resposta a uma demanda ou conferir se uma solicitação foi atendida ou ainda se pode ser rotina operacional, como forma de manter um elo com os clientes;
- § cobrança e recuperação de ativos: serviço de *telemarketing* que busca renegociar dívidas e encontrar soluções para a quitação de pagamentos em atraso;
- § atualização de *mailing* e cadastros: manutenção de um banco de dados bem formado e atualizado.
- § portal de voz: fornece informações pelo telefone com base em conteúdos armazenados na web ou em outros meios digitais públicos ou privados.

De acordo com Peppers e Rogers Group (2001), um *call center* pode ter como atribuição:

- § vender produtos e serviços (aumenta a participação da empresa);
- § prestar suporte a produtos e serviços (reduz o custo de atenção aos clientes);
- § fornecer produtos complementares (aumenta a fidelidade dos clientes);
- § melhorar a qualificação do cliente potencial (reduz o custo de venda);
- § realizar pesquisa com os clientes (baixa os custos de obtenção de dados).

Observa-se que os benefícios apresentados por um *call center* para a organização, de acordo com Mancini (2006), são principalmente agilidade e interatividade, mais flexibilidade para se adaptar a mudanças, maior controle de todas as etapas do processo, otimização da relação custo *versus* benefício, uma cobertura mais ampla, um maior e melhor direcionamento de ações em relação à qualidade dos bancos de dados levantados e personalização do atendimento.

Já para o cliente, os benefícios seriam a comodidade no tocante aos vários canais de atendimento, liberdade na hora da decisão, economia por meio da compra de produtos à distância (com menores custos) e rapidez (MANCINI, 2006).

Em uma pesquisa realizada para a ABT e PUC/SP, Oliveira Jr. (2006) mostra que 96% dos *call centers* brasileiros foram criados após 1990, com predominância de *call centers* de pequeno porte (com menos de 100 posições de atendimento – PA), com 89% dos empregados em *call centers* terceirizados, atendendo basicamente ao mercado nacional.

A liberalização do setor de telecomunicações entre 1997/1998, a integração entre computação e telecomunicações (em especial a internet) e o Código de Defesa do Consumidor de 1990 permitiram uma maior competitividade do setor. Mas, o que foi considerado decisivo para o desenvolvimento da área foi a privatização do setor de telecomunicações, pois, além de novas empresas se estabelecerem no país, o número de assinantes tanto de fixo como de celulares cresceu significativamente (OLIVEIRA JR., 2006).

Ainda não se tem um painel preciso a respeito dos números da indústria do *call center* no Brasil, mas, segundo Oliveira Jr. (2006), a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) estima que em 2005 os *call centers* empregavam 615.000 mil funcionários. Em 2008, o faturamento apenas das empresas terceirizadas foi de R\$ 5,5 bilhões, empregando aproximadamente 900 mil pessoas, de acordo com a ABT (NOGUEIRA, 2009). O número de PAs total do setor em 2009 pode chegar a 517 mil, empregando 492 mil pessoas somente nos *call centers* terceirizados, conforme ilustra a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Dados do setor de telesserviços em 20/10/2009

Itens	2005	2006	2007	2008	2009*
PAs terceirizadas	94.000	105.000	158.000	174.000	191.000
PAs total	269.000	292.000	433.000	471.000	517.000
R\$ total	18,83 bi	15,35 bi	17,13 bi	21,03 bi	22,03 bi
Funcionários terceirizados	201 mil	232 mil	294 mil	448 mil	492 mil
R\$/Func. terceirizados	22,95 mil	23,76 mil	20,97 mil	22,48 mil	20,86 mil

Fonte: <www.calltocal.com.br>

O Gráfico 1 ilustra os 15 principais segmentos industriais citados pelos respondentes da pesquisa realizada por Oliveira Jr. (2006) que os *call centers* atendem, destacando-se portanto o setor do varejo.

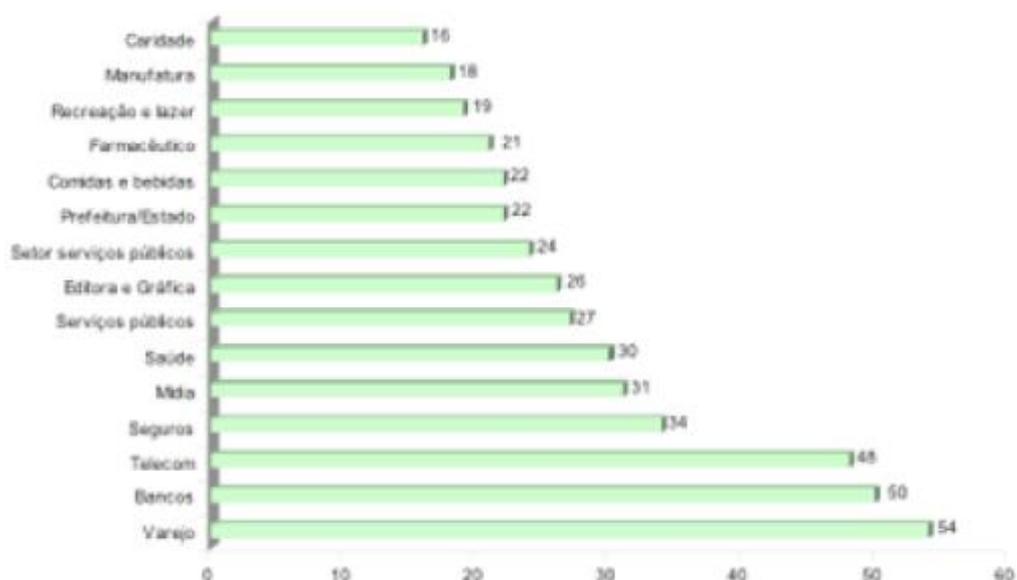


Gráfico 1 - Distribuição setorial – 15 setores mais citados
 Fonte: Oliveira Jr. (2006, p. 13)

Os tipos de serviços prestados podem ser bem diferentes, e essas diferenças são importantes na definição da estratégia de negócios e nas políticas de recursos humanos dos *call centers*. No estudo de Oliveira Jr. (2006), conforme ilustra o Gráfico 2, 38% dos *call centers* prestam serviços e vendas aos clientes, 19% prestam apenas serviços e 19% prestam *telemarketing* como atividade principal.

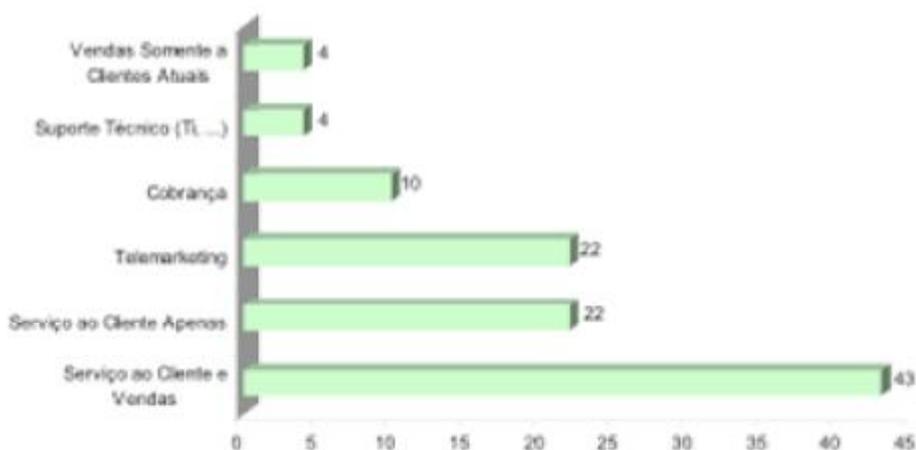


Gráfico 2 - Distribuição dos *call centers* por principal atividade
 Fonte: Oliveira, Jr. (2006, p 14)

Com relação ao porte dos *call centers*, percebe-se, de acordo com a pesquisa de Oliveira Jr. (2006), que estes empregam diferentes estratégias de atuação.

Enquanto os *call centers* de maior porte dedicam-se aos segmentos de maior significado econômico-financeiro (telecomunicações e bancos), os de médio porte se identificam mais com os setores de varejo, bancos e telecomunicações e os de pequeno porte mostram diferentes padrões, buscando nichos de mercado a serem explorados, com destaque para os setores de mídia e saúde.

Conforme a pesquisa desenvolvida por Oliveira Jr. (2006), 64% dos respondentes informaram que suas vendas aumentaram em média 58% nos dois anos anteriores à pesquisa, sendo que 67% dos entrevistados pretendiam contratar novos atendentes. O uso da tecnologia da informação tem se incorporado às atividades dos *call centers*, melhorando consideravelmente a sua atuação. A estratégia dos *call centers* concentra-se basicamente na fidelização dos clientes e na diferenciação dos serviços.

Pela pesquisa desenvolvida por Oliveira Jr. (2006), 53% dos *call centers* são terceirizados e 47% são próprios. Os terceirizados caracterizam-se por empresas especializadas em *call centers* que prestam serviços a outras empresas que as contratam. Os *call centers* próprios fazem parte de uma organização que mantém o atendimento do cliente dentro do seu negócio, ou seja, não terceirizam esse atendimento.

A escolha de uma organização entre um *call center* próprio ou terceirizado vai depender do enfoque que a organização dá ao negócio, não sendo possível determinar a melhor maneira de operar. Se a organização perceber que é importante focar nas suas competências essenciais, conforme apontam Hamel e Prahalad (1995), terceirizando aquilo que não caracteriza o negócio principal dela, a opção será pelo *call center* terceirizado. Entretanto, autores que defendem o *marketing* de relacionamento, como Stone et al. (2001), que propõem identificar os clientes, criar relacionamento entre empresa e clientes e administrar esse relacionamento em benefício de ambos, podem acreditar que isso seja muito importante para ser delegado a terceiros, optando pela criação de *call centers* próprios. Contudo, não existe consenso sobre a melhor estratégia. Dados de pesquisas internacionais comprovam essa dificuldade em se definir a melhor estratégia. Nos Estados Unidos, 86% dos *call centers* são próprios, e na França, 72% o são. Entretanto, na Alemanha, 67% são terceirizados (OLIVEIRA JR., 2006).

Com relação à estrutura dos *call centers*, Oliveira Jr. (2006, p. 17) afirma que possuem estruturas extremamente achatadas, conforme ilustra o Gráfico 3. A

relação entre gerentes, supervisores e atendentes é de um gerente para cada 20 supervisores e de um supervisor para, em média, 20 atendentes.

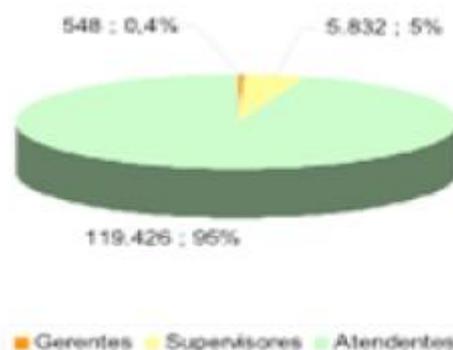


Gráfico 3 - Distribuição média de gerentes, supervisores e atendentes
Fonte: Oliveira Jr. (2006 p. 18)

Os principais cargos na estrutura do *call center* são, portanto, os atendentes, os supervisores e os gerentes, como afirmam Lima (2007) e Sakamoto (2001), como descrito a seguir.

- § **Gerente:** profissional responsável pela coordenação de equipe de supervisores, análise de relatórios de operações, planejamento de metas e estratégias de ação para o atendimento. É envolvido nos treinamentos e nas contratações dos profissionais e mantém o contato com os outros setores da empresa, além de cumprir compromissos e prazos e conhecer bem os recursos tecnológicos utilizados.
- § **Supervisor:** profissional que lidera uma equipe de atendentes, monitorando os atendimentos e avaliando o desempenho desses profissionais. Demanda uma atenção a fim de antecipar falhas e suprir as necessidades da equipe, assim como um pleno conhecimento dos recursos tecnológicos. Também está envolvido nos processos de seleção de atendentes para conhecer as habilidades e as competências com quem irá trabalhar.
- § **Atendente:** esses profissionais são também conhecidos como teleoperadores, operadores de *call center* ou de *telemarketing*. Exige-se deles fluência verbal, qualidade vocal, boa escuta, boa articulação e argumentação, conhecimentos de informática e habilidades com a internet. São os atendentes que efetivamente interagem com o cliente.

Azevedo e Caldas (2002) afirmam que a modernização dos *call centers* fez com que o desenho organizacional e a estrutura de trabalho se modificassem. As operações passam a ser eletronicamente interligadas e interconectadas, podendo fazer com que os *call centers* se tornem virtuais em vez de físicos, em que os atendentes trabalhem em lugares remotos. Além disso, a introdução de novas tecnologias possibilita aumentos significativos de produtividade. Os *call centers* seriam por isso um ambiente propício a um funcionamento mais orgânico que as antigas centrais de atendimento e mesmo as empresas fabris (AZEVEDO; CALDAS, 2002, 2005).

Entretanto, os autores fazem uma comparação entre os atuais *call centers* e as antigas centrais de atendimento, em que o contato era feito sem tanta interferência da tecnologia. Atualmente, em contraste com as antigas centrais, os empregados possuem numerosos indicadores que medem a sua performance a todo o tempo e sistemas de gravação, tanto da voz quanto da navegação no computador, enquanto falam com o cliente. Nas centrais antigas, apesar de serem padronizadas, isso era limitado, e era por meio de treinamentos que se buscava a eficiência. Os atendentes tinham mais autonomia, pois não eram monitorados ou tinham suas ligações gravadas. O controle era muito menor, as tarefas não eram formalizadas por *scripts* nem fragmentadas pela tecnologia. As ocorrências eram tratadas de maneira individualizada, mas, sob o ponto de vista econômico, a eficiência era menor, pois a produtividade dos atendentes era muito mais baixa. Sob o prisma do cliente, a antiga estrutura era mais lenta e menos eficaz, porém mais personalizada, já que o mesmo funcionário de maneira geral acompanhava todo o processo. O que gera um paradoxo, pois a proposta do *call center* é justamente, por meio da tecnologia, permitir a customização do atendimento ao cliente. Contudo, a modernização dos *call centers* concede aos clientes um maior acesso à informação, melhorando o controle sobre o processo de compra e o gerenciamento financeiro. Entretanto, a proposta dos *call centers* de prestar um melhor serviço aos consumidores sofre críticas, pois há dúvidas de que os clientes efetivamente se beneficiariam com essas mudanças (AZEVEDO; CALDAS, 2002, 2005; CARROL; MILLS; MILLS, 2008).

Para o operador, a tecnologia permite que o funcionário realize o trabalho de qualquer lugar, seja da empresa ou mesmo da sua própria residência. Mas essa flexibilização de “onde” realizar o trabalho não é a mesma de “como” realizá-lo, pois

há uma maior padronização e rigidez por meio de roteiros preestabelecidos, *scripts* que orientam o operador no que dizer, como dizer, como se portar diante das reações do cliente, o que acaba controlando o processo e também o operador. Há, portanto, uma maior padronização e mecanização do trabalho dos funcionários, um aumento da supervisão e vigilância e uma separação profunda entre a concepção do trabalho e a sua execução. A aparente flexibilidade da organização é apenas externa; internamente, o desenho da organização é muito mais o mecanicista do que o orgânico (AZEVEDO; CALDAS, 2002).

Portanto, uma análise mais criteriosa dos ambientes de *call centers* mostra que a introdução de tecnologia acarreta mudanças na divisão do trabalho realizado nesses ambientes. A estrutura das tarefas fica mais estreita, os processos tornam-se mais padronizados e repetitivos, e a supervisão, mais intensa. Essa estrutura denota por conseguinte um desenho mais parecido com o das fábricas de produção em massa do que com o das organizações flexíveis aspiradas, conforme mostra o Quadro 9 abaixo (AZEVEDO; CALDAS, 2002).

	Organização Industrial	Idealização da “Organização Flexível”	Modelo do <i>Call Center</i> Moderno
Estrutura da tarefa	Predeterminada	Em transformação	Predeterminada
Desenho dos processos	Formalizado Rígido Exógeno	Informal Flexível Endógeno	Formalizado (pelo sistema) Rígido (<i>script</i>) Exógeno (operador não influencia desenho da tarefa)
Desenho do cargo	Estreito Trabalho desqualificado (baixa exigência de habilidades)	Ampla Multifuncionalidade Exigência de um “trabalhador do conhecimento”	Estreito Trabalho semiquantificado (baixa exigência de habilidades além do domínio do sistema)
Hierarquia	Vertical Formal Bem definida	Mínima Informal Base maior em times do que em estrutura de autoridade	Vertical Formal Bem definida
Supervisão do trabalho	Supervisão estrita Intenso controle de produto e processo	Supervisão branda Baseada em resultados Autocontrole	Supervisão estrita e intensiva (monitoração de chamadas, vigilância eletrônica) Intenso controle de produto e processo (aderência a <i>script</i> , conformidade a padrão de comportamento prescrito)
Relação chefe-	Baseada em	Baseada em confiança	Baseada em

subordinado	desconfiança Separação da concepção x execução Decisão no topo	Trabalhador participa ativamente do planejamento do próprio trabalho Decisão participativa	desconfiança (monitoramento) Forte separação concepção x execução Decisão centralizada em quem programa o sistema
--------------------	---	--	---

Quadro 9 - Características da organização industrial x ideal de organização flexível x *call center* moderno

Fonte: Azevedo e Caldas (2002, p. 12)

Azevedo e Caldas (2005) em suas pesquisas perceberam que a tendência dos modernos *call centers* realmente é a de adotarem um modelo mais mecanicista. Entretanto, na mesma pesquisa, os autores identificaram que, dependendo de como a tecnologia é implementada e utilizada, pode sim ser possível uma maior organicidade. Para eles, com relação à estrutura organizacional, o impacto da concepção ou da implementação da tecnologia é fundamental.

Corroborando o pensamento de Azevedo e Caldas (2002, 2005) a respeito da padronização dos processos e do maior controle da supervisão, Carrol, Mills e Mills (2008), Fonseca (2004) e Rabia (2008) afirmam que o desempenho de um *call center* é constantemente aferido por meio de indicadores e parâmetros de desempenho. Tais indicadores devem ser percebidos como uma condição básica de avaliação de desempenho, por meio de informações simples que permitam análises objetivas. A aferição é qualitativa e quantitativa, baseada em análises estratégicas, metas operacionais e suporte para a tomada de decisão. Esses indicadores não apenas monitoram a performance dos atendentes como também proveem a organização de informações que possam melhorar os resultados. Tais parâmetros são analisados sob o ponto de vista da organização, do cliente e do atendente.

Para Fonseca (2004) e Rabia (2008), no tocante aos atendentes, os indicadores são os que se seguem.

Qualitativos:

- § produtividade: quantidade de chamadas recebidas ou efetuadas;
- § número médio de ligações atendidas: quantidade média de chamadas atendidas em um determinado período;
- § número médio de ligações efetuadas: quantidade de chamadas efetuadas por um determinado período;
- § tempo médio de operação: tempo médio gasto para atender às ligações em um determinado período;

- § tempo de intervalo: considerados todos os intervalos durante o período de atendimento, tais como lanche, pausas, ginástica laboral, etc.;
- § *turn over*: índice de rotatividade por motivo de demissão ou transferência;
- § absenteísmo: mede o não comparecimento ao trabalho.

Qualitativos:

- § ligações monitoradas: é a gravação sincronizada de voz e dados do atendimento;
- § número de *feedbacks*: em função da monitoria, tem-se o *feedback* apontando pontos fortes e fracos do atendimento;
- § número de horas em treinamento: quantidade de horas utilizadas para treinamento do operador em novos serviços ou campanhas;
- § índice de transferência para outro nível: a necessidade de se transferir a ligação para outro nível de atendimento especializado.

Com relação aos clientes:

- § nível de serviço receptivo: corresponde ao percentual de chamadas atendidas em até 10, 20, 30 segundos pelo atendente;
- § tempo médio na fila: período no qual o cliente espera na fila para receber atendimento;
- § índice de abandono: considera a quantidade de clientes que abandonam a fila de espera;
- § rechamadas pelo mesmo assunto: identificação pelas ferramentas de CRM de que o cliente está ligando novamente pelo mesmo assunto.

Com relação à operação pela empresa:

- § número de chamadas completadas: chamadas geradas pelos clientes que são roteadas para um determinado número de *call center* e atendidas pelos operadores;
- § número de chamadas recebidas: associado ao número de chamadas abandonadas, auxilia na elaboração das escalas de trabalho;
- § custos: todos os componentes rateados da empresa, tais como aluguel, limpeza, benefícios, equipamentos, entre outros;
- § pesquisa de satisfação interna de clima organizacional: pesquisa periódica para analisar o nível de satisfação interna dos empregados;

§ pesquisa de satisfação externa: pesquisa para monitorar o nível de satisfação dos clientes com relação ao atendimento oferecido.

Esses indicadores, conforme afirma Rabia (2008), podem ser vistos como “produtos” se comparados a uma gestão de manufatura ou serviços. Entretanto, o que os diferencia é que, em cada ligação, eles são únicos e estão associados às pessoas que reagem de forma distinta a estímulos semelhantes. Portanto, não são resultados tangíveis e não podem ser traduzidos em números de relatórios como tempo de espera na fila. A satisfação do cliente é mais difícil de ser coletada e pode ser diferente conforme o ânimo dele no momento da ligação, por exemplo. Assim, a satisfação do cliente está associada a aspectos subjetivos, não captados pela tecnologia, o que requer outras estratégias para aferir sua adequação. Por isso, as ligações monitoradas e as pesquisas de satisfação podem ser instrumentos importantes para se aferir essa qualidade no atendimento.

A satisfação do cliente com o *contact center* é crucial para a manutenção da fidelidade, de uma informação boca a boca positiva e, conseqüentemente, do retorno do investimento. Entretanto, estima-se que um quinto dos clientes que chamam o *call center* desligam sem ter seu problema resolvido. Desses clientes, 68% estão a ponto de trocar de produto/serviço/empresa (BELLMAN, 2007).

Mitchell (2007) defende a necessidade da percepção do cliente com o que chama de *customer intelligence*, ou seja, um serviço baseado nas informações dos clientes de maneira a promover um relacionamento mais profundo para se obter maior rentabilidade. Com essa percepção, o *call center* migraria de uma operação orientada pelo custo/serviço para uma orientada para o lucro/fidelização, e os gerentes estariam com muito mais informações e estariam dessa forma capacitados para melhorar a satisfação dos seus clientes, promovendo a fidelização e melhores resultados.

Segundo Peppers e Rogers Group (2001) e Rabia (2008), o dilema enfrentado pelos *call centers* está justamente em que há a necessidade de qualidade no atendimento na percepção do cliente e a necessidade de atender a um grande número de pessoas com o menor custo. Outro aspecto a ser considerado é a efetividade da interação, que se evidencia no aumento dos negócios com a organização, bem como numa propaganda boca a boca positiva. Mas, para isso, também é necessário consultar os clientes e fazer análises, o que gera mais custos.

Por isso, acaba sendo mais fácil gerenciar por meio da produtividade do que da efetividade de interação entre os *call centers* e os clientes.

Gronröos (2003) afirma que a interação entre cliente e fornecedor não pode ser prevista nem controlada, uma vez que envolve pessoas, e essa interação é uma característica forte dos serviços.

Segundo Rabia (2008), o *call center* pode ser compreendido como um serviço inserido em outro serviço ou como “serviço oculto”, na definição de Grönroos (2003, p. 13). São os serviços não cobráveis como, justamente, o atendimento a reclamações ou dúvidas do cliente.

Albrecht (1994) diz que, na visão americana, a gestão dos serviços está ligada ao departamento de atendimento ao cliente, que atende às reclamações ou a programas de treinamento para os funcionários poderem lidar com as reclamações recebidas. Entretanto, o autor afirma que, pela visão nórdica, todos na organização são responsáveis por fazer com que as coisas funcionem bem para o cliente, e não apenas o departamento de atendimento ao cliente. Assim, antes dos problemas ocorrerem, deve-se preocupar em implantar uma cultura de serviços em que todos os níveis são responsáveis pelo bom funcionamento dos processos. Desse modo, serviços principais ou ocultos devem ser tratados da mesma forma visando à satisfação do cliente.

O *call center* então é ao mesmo tempo um serviço em si, pois é um serviço dentro de um serviço e, nas suas atribuições, também realiza a entrega do serviço, final ou oculto, como afirma Rabia (2008). E como o *call center* constitui a área que mantém o maior contato com o cliente, se a empresa tiver qualquer problema internamente ou na sua comunicação com o mercado, é o *call center* que tentará explicar o ocorrido. A importância de toda a organização manter contato com o *call center* fica evidente sob esse ponto de vista. Entretanto, por serem serviços ocultos e por isso não cobrados dos clientes, os *call centers* são muitas vezes negligenciados pela organização, sendo percebidos como custos, e não como um serviço que propiciará melhoria na satisfação do cliente, na fidelização deste ou como um diferencial competitivo (MITCHELL, 2007; PEPPERS E ROGERS GROUP, 2001; RABIA, 2008).

Phelps (2002) afirma que os *call centers* estão sendo vistos de maneira limitada pela herança gerencial que veio da indústria, a de que a tecnologia é a solução para um problema operacional. Uma performance excelente para os *call*

centers não é necessariamente a tecnologia, mas a performance das pessoas que fazem as ligações e atendem a elas. Em suas pesquisas pela *Gallup Organization*, o autor afirma que é melhor um *call center* com tecnologia mediana e pessoas excepcionais do que o inverso. As novas diretrizes de gerenciamento de *call center* deveriam ser no sentido de estruturar os processos e os sistemas como suporte para a performance das pessoas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo busca caracterizar a pesquisa de acordo com a metodologia científica utilizada para a abordagem do problema, quanto à natureza dos objetivos, ao delineamento ou método de investigação e também no que diz respeito aos procedimentos de coleta e análise de dados e ao contexto da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2007, p. 15) afirmam que a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. As autoras acrescentam que a finalidade da pesquisa é descobrir respostas para as questões levantadas por meio de métodos científicos. A pesquisa parte de um problema, de uma interrogação que suscita a busca por respondê-la, e as hipóteses levantadas podem ser confirmadas ou invalidadas. Para isso, a pesquisa baseia-se em uma teoria que funciona como ponto de partida para a investigação, pois é utilizada para conceituar os fatos observados e provados. Além disso, a pesquisa é um processo de sistematização, não apenas de confirmação ou reestruturação de dados já conhecidos; exige comprovação e verificação (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Segundo Gil (1999, p. 42), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”, o que corrobora o pensamento de Marconi e Lakatos (2007).

Para isso, faz-se uso do método de pesquisa, uma abordagem mais ampla que pressupõe um nível maior de abstração dos fenômenos da natureza e da sociedade. Utiliza-se por conseguinte métodos de procedimento que seriam as etapas mais concretas da investigação, mais restritas e menos abstratas, podendo ser empregados vários métodos concomitantemente (LAKATOS; MARCONI, 1991).

As pesquisas, de acordo com Chizzotti (2001), têm se caracterizado pelo tipo de dado coletado e pela análise que se fará posteriormente desses dados, podendo ser qualitativas ou quantitativas.

Vergara (2004) propõe que o pesquisador defina o tipo de pesquisa com relação aos fins e aos meios de investigação. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Com relação aos meios, pode ser classificada como uma pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

De acordo com os objetivos estabelecidos, esta pesquisa pretende identificar a estratégia adotada pelas empresas de grande porte da região da Grande Florianópolis tomando-se como base a classificação de Whittington (2006) e verificar se a comunicação interna dessas organizações é considerada estratégica na relação com os seus *contact centers* a partir da ótica dos supervisores.

Para isso, a abordagem utilizada foi qualitativa, que, para Chizzotti (1991, p. 79), pressupõe “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo do objetivo e a subjetividade do sujeito”. Corroborando Chizzotti (1991), Richardson (2007) afirma que a pesquisa qualitativa justifica-se por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social, podendo estar presente até mesmo em informações colhidas por estudos quantitativos.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001) afirmam que a pesquisa qualitativa não admite regras precisas em função de sua diversidade e flexibilidade, ou, como assevera Creswell (2007, p. 186), é emergente, corroborando o pensamento de Chizzotti (1991), e possui um mínimo de estruturação prévia, isto é, ao longo da pesquisa é que o foco e as categorias vão se definindo. Entretanto, exige do pesquisador uma imersão no contexto a ser estudado e, portanto, o pesquisador é o principal instrumento de investigação. De acordo com Creswell (2007), é ele que faz a interpretação dos dados de uma maneira holística, ou seja, ampla.

Richardson (2007) acrescenta que as investigações qualitativas são utilizadas em situações complexas ou particulares e buscam descrever essa complexidade, analisar a interação de certas variáveis, compreender os processos dinâmicos de grupos sociais e contribuir com a mudança de determinado grupo. Assim, pode-se estudar grupos dos quais se dispõe de poucas informações.

O método qualitativo justifica-se na presente pesquisa por buscar entender uma determinada situação em que se dispõe de pouca informação. Ou seja, procura compreender, a partir da ótica do supervisor, como ocorre a comunicação interna

nas empresas de grande porte da região da Grande Florianópolis que possuem *contact center*, o que é pouco estudado.

Para Mattar (1993), as pesquisas descritivas possuem objetivos bem definidos, os procedimentos são formais, as pesquisas são bem estruturadas e voltadas para a solução de problemas ou para a avaliação de alternativas de ações. Devem ser utilizadas quando o propósito for descrever as características de um grupo, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenha determinada característica ou comportamento e descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis. O autor afirma que existem dois tipos básicos de pesquisa descritiva: (1) levantamento de campo e (2) estudo de campo. A diferença básica é que o levantamento de campo visa obter dados que representem a população analisada, é mais amplo e menos profundo. Já o estudo de campo preocupa-se basicamente com algumas situações típicas, sendo um pouco mais restrito, com uma profundidade um pouco maior. Hair Jr. et al. (2005) acrescentam que as pesquisas descritivas podem mostrar uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto do tempo. Seriam estudos transversais, ou seja, os dados seriam coletados em um único ponto no tempo e posteriormente sintetizados estatisticamente.

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva por buscar identificar a estratégia adotada pelas empresas de grande porte da região da Grande Florianópolis, fundamentando-se na classificação de Whittington (2006), e verificar se a comunicação interna dessas organizações é considerada estratégica na relação com os seus *contact centers* a partir da ótica dos supervisores. Leva em consideração os princípios teóricos definidos ao longo deste estudo.

Gil (2002) complementa que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou de determinado fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. Uma de suas características mais expressivas é a coleta de dados por meio de questionário e de observação, habitualmente desenvolvidos por pesquisadores preocupados com a atuação prática. Esse pensamento é corroborado por Hair Jr. et al. (2005), que afirmam que as pesquisas descritivas são estudos estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa em que a coleta de dados envolve algum tipo de entrevista estruturada como questionários e entrevistas.

Considerando-se essas afirmações, a pesquisa proposta é descritiva por utilizar-se de questionários com perguntas fechadas, de múltipla escolha e questões abertas e entrevistas focadas que buscam verificar o processo de comunicação interna nos *contact centers* pesquisados.

Para Mattar (1993, p. 86), a pesquisa exploratória “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. O autor acrescenta que é apropriada para os estágios de investigação em que o pesquisador não possui familiaridade com o fenômeno ou não o conhece de modo suficiente. Ou, como afirma Vergara (2004), quando há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado.

Gil (1999), reforçando o pensamento de Mattar (1993) e de Vergara (2004), acrescenta que as pesquisas exploratórias têm o objetivo de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato, principalmente quando o tema escolhido é pouco explorado, dificultando a formulação de hipóteses específicas.

Considerando-se essas afirmações, a pesquisa proposta é exploratória porque busca identificar a estratégia adotada pelas empresas de grande porte da região da Grande Florianópolis com base na classificação de Whittington (2006) e verificar se a comunicação interna dessas organizações é considerada estratégica na relação com os seus *contact centers* a partir da ótica dos supervisores, o que não foi encontrado em pesquisas semelhantes. Além disso, o pesquisador não possui familiaridade com a matéria, buscando justamente um maior conhecimento e uma possível sistematização do tema.

Vergara (2004) afirma que, com relação aos meios, uma pesquisa exploratória pode ser uma pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, entre outros, e Mattar (1993) diz que os métodos empregados na pesquisa exploratória podem constituir levantamentos de fontes secundárias, levantamento de experiências, estudos de caso e observação informal. Já Gil (2002) acresce que, dada a flexibilidade da pesquisa exploratória, na maioria dos casos ela assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso, corroborando o que afirmaram os autores já citados nesta seção.

Esta pesquisa caracteriza-se portanto como um estudo exploratório, descritivo, transversal, com tratamento descritivo dos dados coletados por meio de questionários e entrevistas, em que a unidade de análise eram as organizações de

grande porte, de acordo com a classificação da FIESC, da região da Grande Florianópolis (HAIR JR. et al., 2005).

O universo da pesquisa foram as empresas de grande porte da Grande Florianópolis, ou seja, empresas com mais de 500 funcionários, de acordo com o banco de dados da FIESC. O número total de empresas que se adequavam a essas características ficou estipulado em 10 organizações. Entretanto, após contato telefônico com todas, verificou-se que apenas 4 delas possuíam um serviço de atendimento ao cliente, um *contact center*, independentemente se próprio ou terceirizado, finalizando em 3 empresas que efetivamente responderam ao questionário e participaram da entrevista. Dessa forma, esse ficou sendo o universo a ser estudado, o que caracteriza esta pesquisa como censitária.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A origem desta pesquisa decorreu da busca no aprofundamento dos estudos relacionados aos processos de comunicação interna nos *call centers*. Em um primeiro momento, a escolha recaiu sobre as empresas de telefonia, por serem, de acordo com dados de diversos Procons, as que possuem um maior número de reclamações dos serviços prestados. Buscava-se entender se a comunicação interna permitiria que a insatisfação dos clientes chegasse às pessoas responsáveis pela estratégia da empresa. Diante da negativa dessas organizações em autorizar a pesquisa em seus *call centers*, alterou-se o perfil das empresas pesquisadas sem, contudo, perder o foco do estudo, ou seja, a comunicação interna das empresas como fator estratégico.

Primeiramente, foi feito um levantamento no Guia da Indústria de Santa Catarina de 2008, elaborado pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), sobre as empresas de grande porte isto é, aquelas com mais de 500 funcionários da região da Grande Florianópolis, conforme definição da Associação dos Municípios da Região da Grande Florianópolis (FIESC; CIESC, 2008). Assim, o número total de empresas com esse perfil ficou estipulado em dez organizações. Entretanto, após contato telefônico com todas as empresas levantadas, verificou-se que apenas quatro delas possuíam um serviço de atendimento ao cliente, seja um SAC, um *help desk*, um *call center* ou uma mescla de todos esses serviços, independentemente se próprios ou terceirizados. Após

esse primeiro contato para verificar a existência de um serviço de atendimento ao cliente, as empresas que possuíam o *contact center* foram orientadas a pedir a um supervisor para preencher o questionário da pesquisa por meio de um *link* enviado a elas por e-mail.

A presente pesquisa foi realizada em três organizações que possuíam um *contact center*, todas com serviço e funcionários próprios. A quarta organização, apesar dos muitos contatos realizados, não se negou oficialmente a participar, mas também não respondeu ao questionário, o que inviabilizou a sua participação. Essa organização seria bastante produtiva para a pesquisa, pois ela possuía um *call center* próprio com funcionários terceirizados, sendo pública, diferenciando-se portanto do perfil das demais.

Com as informações contidas nos questionários e nas entrevistas, foi possível delinear a situação da comunicação interna desses *contact centers* sob o ponto de vista estratégico a partir da visão dos supervisores. Uma ressalva a esse aspecto é que em uma das organizações, por determinação interna, o questionário foi respondido por um gerente, cargo hierarquicamente superior ao do supervisor, mas com características deste. Por isso, foi mantida nos objetivos da pesquisa a definição de que a análise seria realizada considerando-se a ótica do supervisor.

Outra ressalva refere-se à identificação das empresas, as quais solicitaram que as informações fossem tratadas de maneira que não fosse possível identificá-las. Com isso, alguns dados não puderam ser analisados, pois permitiriam conhecer as empresas envolvidas na pesquisa em face do número restrito de três participantes.

3.2.1 Coleta de dados

Chizzotti (2001, p. 89) afirma que “a coleta de dados não é um processo acumulativo e linear cuja frequência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior à realidade estudada e dela distanciado, a estabelecer leis e prever fatos”.

Segundo Gil (2002), o delineamento da pesquisa é uma fase extremamente importante, pois traça em linhas gerais o modo como é desenvolvida. Os procedimentos técnicos de coleta de dados e análise de dados estruturados permitem classificar as pesquisas quanto ao seu delineamento. O autor acrescenta

que os procedimentos adotados para a coleta de dados podem ser definidos em dois grandes grupos: (1) os que se valem de fontes de “papel”, como a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, e (2) os que são fornecidos por pessoas, como é o caso da pesquisa experimental, da pesquisa *ex post facto*, do levantamento e do estudo de caso.

O presente estudo teve a coleta de dados dividida em duas etapas: (1) a primeira parte compreendeu a coleta de dados secundários por meio de periódicos, livros e bases de dados; e a (2) segunda etapa contemplou a coleta de dados primários com o uso de questionários e entrevistas.

A primeira fase deste estudo pautou-se pela pesquisa bibliográfica, uma vez que, de acordo com Mattar (1993), essa é uma forma rápida e econômica de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa por meio dos trabalhos anteriormente elaborados por outros. Esse tipo de pesquisa utiliza livros, periódicos, banco, base ou arquivos de dados, além de teses e dissertações. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao pesquisador uma cobertura mais ampla do que ele poderia pesquisar diretamente (CHIZZOTTI, 2001; GIL, 2002; MATTAR, 1993).

Na segunda etapa, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas (Apêndice C) e de questionário (Apêndice B), sendo esse último, para Gil (1999), uma técnica de investigação com um número relativamente elevado de questões escritas apresentadas aos entrevistados visando conhecer suas opiniões, crenças, interesses, expectativas, etc.

O questionário da presente pesquisa foi enviado por e-mail para as três organizações pesquisadas, considerando-se a facilidade de obtenção e análise dos dados (HAIR JR. et al., 2005; MALHOTRA, 2001). No e-mail encaminhado às organizações selecionadas, constava uma carta de apresentação explicando a importância das respostas, além de informações para a conferência da veracidade da pesquisa. Havia também, nessa mesma carta, instruções para o preenchimento do questionário e o *link* de acesso ao site que hospedava a pesquisa (Apêndice A). Quando clicava no *link*, o respondente era direcionado ao questionário, no qual novamente encontrava as instruções para o preenchimento e os dados de confirmação da veracidade da pesquisa. Ao terminar de preencher, bastava clicar no botão “Submit” que as respostas iam diretamente para um banco de dados. Após a

finalização das respostas, foi feita uma análise nos resultados apresentados pelos respondentes.

A pesquisa foi, portanto, uma combinação de e-mail e web. O primeiro canal convidava o respondente a participar e disponibilizava o *link* para respostas, e o segundo registrava a pesquisa em si. Esse conjunto de ferramentas é conhecido como *computerized self administered questionnaires* (CSAQ) (GROVES et al., 2004 apud RABIA, 2008, p. 95).

O instrumento de coleta foi estruturado em cinco seções: (1) identificação dos respondentes; (2) identificação da organização; (3) avaliação da satisfação do cliente; (4) identificação da comunicação organizacional interna; e (5) identificação do *contact center*.

Na primeira seção, identificou-se o respondente hierarquicamente. Na segunda, buscou-se identificar a organização no que concerne à região de atuação, ao número de funcionários, ao mercado que a organização atinge, ao perfil do cliente com relação à pessoa física ou jurídica e à elaboração da estratégia bem como sua categorização de acordo com Whittington (2006).

Em seguida, na terceira seção, verificou-se se havia pesquisa de satisfação do cliente, como isso ocorria e que ações eram praticadas com vistas a melhorar a visão do cliente nesse quesito.

A quarta parte focava-se na comunicação organizacional interna da empresa. Para isso, observou-se a existência de um setor de comunicação social e sua subordinação a outros setores, o mesmo ocorrendo com a comunicação interna, as formas de comunicação interna utilizadas e sua influência na imagem/conceito da empresa.

Por último, buscou-se identificar o *contact center* das organizações pesquisadas, como ocorria a comunicação entre esse setor e a organização bem como quais eram as dificuldades encontradas.

Para isso, mesclaram-se questões abertas e fechadas no questionário. Nas questões abertas, o pesquisado respondia com suas próprias palavras, o que é bastante positivo em um estudo exploratório, pois não força o respondente a enquadrar suas respostas em alternativas preestabelecidas, como afirmam Gil (1999) e Mattar (1993). Já nas questões fechadas, apresenta-se um rol de opções para respostas dicotômicas (sim/não) ou de múltipla escolha, pois são fáceis e rápidas de aplicar e analisar, além de existir pouca possibilidade de erros.

Os questionários foram enviados às organizações via web em dezembro de 2009, com as quais se entrava em contato por e-mail ou por telefone semanalmente. Depois da primeira semana, uma organização respondeu. Passados 21 dias do envio do questionário, a segunda organização retornou uma resposta e, após 35 dias, a terceira manifestou-se, ou seja, no final de janeiro de 2010. A quarta organização, mesmo após todas as tentativas de contato, não respondeu aos questionários e também passou a não responder aos e-mails.

Em seguida, foram feitas as entrevistas, que, para Gil (1999), são uma técnica bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, creem, sentem, pretendem fazer, fizeram, bem como para fornecer explicações ou razões a respeito de coisas precedentes. Ou seja, é uma técnica que coloca o investigador diante do investigado para formular perguntas com o objetivo de obter os dados que interessam à investigação.

Segundo Yin (2005), a entrevista focada, como se delineia a entrevista deste estudo, assume um caráter de conversa mais informal, espontânea, mas que segue um roteiro prévio e que pode corroborar certos fatos que foram estabelecidos anteriormente – nesse caso, os fatos levantados pelo questionário. Richardson (2007) acrescenta que, por meio da entrevista, o entrevistado pode relatar o que considera mais relevante, podendo desenvolver suas opiniões e informações da maneira que julgar conveniente, sendo apenas orientado e estimulado pelo entrevistador.

O roteiro da entrevista abordou os mesmos temas apresentados no questionário, ou seja, aspectos referentes a estratégia, satisfação do cliente, comunicação interna e *contact center*.

Como o objetivo deste estudo era perceber de que forma ocorria a comunicação interna sob o ponto de vista do supervisor, os questionários e as entrevistas foram encaminhados para esse nível hierárquico. Entretanto, uma organização decidiu internamente que o questionário iria ser respondido pelo gerente, mas com perspectivas de supervisor. Por isso, o trabalho ficou assim configurado: um respondente era do nível de gerência, e dois faziam realmente parte do nível de supervisão. Nesse último nível hierárquico, o respondente possui uma visão ampla da organização, o que permite uma acurácia bastante grande nas respostas, motivo pelo qual esse foi o nível pesquisado, além do fato de não terem sido encontradas pesquisas semelhantes em bancos de dados e em teses.

As entrevistas foram realizadas com as mesmas pessoas que responderam aos questionários enviados por e-mail, em seus escritórios, nas dependências das organizações estudadas. Tiveram em média a duração de 30 a 50 minutos, dependendo da eloquência do entrevistado, que estava livre para discorrer sobre os assuntos apontados, contando com a orientação do entrevistador.

Com relação aos elementos de análise, foram considerados os principais aspectos abordados no referencial teórico. O período total de coleta dos dados primários abrangeu, portanto, o mês de dezembro de 2009 e os meses de janeiro, fevereiro e março de 2010.

3.2.2 Análise dos dados

Creswell (2007) afirma que a análise dos dados é um processo constante que faz com que o pesquisador reflita continuamente sobre os dados coletados, dando-lhes um caráter emergente e indutivo. Gil (1999) acrescenta que a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de maneira a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001), o processo de análise é continuado, em que se buscam identificar categorias, tendências e padrões, visando desvendar os significados. Esse processo é complexo e não linear, e por meio dele se pretende obter uma organização e interpretação dos dados, que se iniciam já na fase exploratória e permanecem durante todo o processo, culminando com o relatório final.

As respostas obtidas pelos pesquisados são sempre bastante variáveis e, para que possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário organizá-las por meio de seu agrupamento em determinado número de categorias, como afirma Gil (1999).

No presente estudo, os dados primários obtidos via questionário foram categorizados, codificados, tabulados e analisados estatisticamente, conforme sugere Gil (1999). Já os dados levantados por meio das entrevistas foram categorizados dentro dos grandes temas abordados (satisfação do cliente, *contact center*, estratégia e comunicação interna), ou seja, buscou-se o que havia de comum entre as respostas das empresas e como isso coincidia ou não com o que foi levantado por meio do questionário. Essa categorização obedeceu à ordem

determinada a partir dos objetivos específicos, quais sejam: a identificação do tipo de estratégia adotada pelas organizações tomando-se por base a classificação de Whittington (2006), a verificação das principais dificuldades dos atendentes do *contact center*, a determinação das causas dos problemas ocorridos no atendimento e a relação dos itens anteriores com a comunicação interna.

A partir desse entendimento, foi possível apresentar inferências e interpretações seguindo o objetivo proposto com base no constructo teórico levantado por meio da pesquisa bibliográfica e do que foi coletado nas entrevistas e no questionário.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações apontadas nesta dissertação consideram as dificuldades encontradas durante a realização da pesquisa. Inicialmente, esta pesquisa destinava-se a estudar o processo de comunicação interna das empresas de telefonia com seus *contact centers*, uma vez que essas organizações eram as campeãs de reclamações dos Procons. Imaginava-se que a melhoria da comunicação interna poderia melhorar também a atuação das empresas, modificando sua colocação no *ranking* do Procon. Após todo o levantamento do referencial teórico e a elaboração da pesquisa de campo, não se conseguiu acesso às empresas de telefonia para fazer essa pesquisa de campo. Todas as empresas, sem exceção, negaram-se a falar com a pesquisadora, não permitindo nem o esclarecimento do que se tratava a pesquisa propriamente dita.

Em virtude disso, foi necessário alterar os rumos da pesquisa. Entretanto, como o tempo já estava bastante avançado, faltando poucos meses para o encerramento do trabalho, tentou-se pesquisar algo próximo ao tema original de maneira a manter a pesquisa bibliográfica sem grandes alterações e poder utilizar a ideia por trás da pesquisa de campo. Portanto, foi a partir desse momento que se escolheu o tema deste estudo e daí decorreram os problemas e as dificuldades apresentados ao longo do trabalho.

Nesta pesquisa, outro aspecto apresentou-se como limitador: as empresas pediram sigilo com relação aos seus nomes, às suas atividades e aos dados fornecidos. Isso fez com que as análises sofressem uma restrição, pois não se poderia fazer um esclarecimento sobre quem eram as empresas, o que produziam

ou qual seu mercado de atuação e à qual setor da indústria pertenciam, relacionando tais informações com o objetivo desta pesquisa.

Ainda na análise dos dados, não se pôde usar o programa Sphinx de análise estatística para realizar os cruzamentos dos dados levantados, uma vez que o número final das empresas pesquisadas (três) era pequeno e o programa não conseguiria fazer cruzamentos relevantes com esse universo.

Foram utilizados apenas os cruzamentos que atendiam ao objetivo da pesquisa, procurando-se fazer uma análise que contemplasse os aspectos teóricos e práticos.

Outro item que cabe ressaltar é que a pesquisa foi feita sob a ótica do supervisor, o que é um limitador, pois não se tem a percepção dos outros níveis hierárquicos. Deve se levar em conta também o fato de o número de respostas ser pequeno – apenas um supervisor em cada organização pesquisada –, o que reforça a limitação de utilizar o Sphinx.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos dados coletados nas empresas de grande porte da região da Grande Florianópolis que possuem um *contact center*, este estudo pretende alcançar os objetivos traçados e, conseqüentemente, responder à pergunta de pesquisa proposta.

Para isso, este capítulo estrutura-se conforme as seções apresentadas no instrumento de pesquisa, sendo, portanto, dividido em cinco partes, como determinado na metodologia.

O conteúdo dos questionários foi transcrito na íntegra, com correções apenas de cunho gramatical, sem edição, cuidando-se para que os nomes das organizações não aparecessem, com o intuito de manter o caráter sigiloso da pesquisa, como foi afirmado no contato inicial com as empresas. Portanto, essas organizações serão chamadas de empresa A, empresa B e empresa C quando for necessário identificá-las.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações pesquisadas, que solicitaram que seus nomes fossem preservados, enquadram-se como empresa de grande porte segundo a classificação da FIESC. Localizam-se na região da Grande Florianópolis e têm em comum a característica de possuírem um *contact center* em sua estrutura organizacional.

A empresa A possui 1.600 funcionários, atua em todo o mercado nacional, sendo seus clientes pessoas jurídicas prioritariamente do setor privado. Exporta apenas 10% da sua produção. A estratégia adotada por essa empresa, de acordo com a classificação de Whittington (2006), é predominantemente focada na viabilidade do dia a dia, com alta lucratividade, foco na eficiência e na produtividade, sendo voltada para o ambiente externo (mercados), o que caracteriza uma estratégia evolucionária.

A empresa B possui 1.300 funcionários, atende basicamente a pessoas físicas e exporta 5% da sua produção. Sua estratégia, conforme a classificação de Whittington (2006), é basicamente formal, explícita, com maximização dos lucros e foco no ambiente interno (planos), ou seja, estratégia clássica.

A empresa C, por sua vez, possui 698 funcionários, atende a pessoas jurídicas predominantemente do setor privado e atua no Brasil, na América do Sul e na África, mas não divulgou o percentual da produção destinado à exportação. Com relação à estratégia pela classificação de Whittington (2006), pode ser definida como predominantemente focada na viabilidade do dia a dia, com alta lucratividade, foco na eficiência e na produtividade e voltada para o ambiente externo (mercados), classificando-se como estratégia evolucionária.

Todas as empresas pesquisadas (100%) afirmaram que quem formula a estratégia é a alta direção, o que corrobora o pensamento de autores como Ansoff (1977, 1990) e Clausewitz (apud GHEMAWAT, 2007), já que esta detém todas as informações a respeito da organização. Nas entrevistas, essa ideia foi reforçada, entretanto, as empresas apontam que há a participação de outros setores numa etapa anterior de diagnóstico e análise situacional, mas que a decisão final cabe realmente à alta direção.

As empresas A e C possuem predominantemente uma estratégia focada na viabilidade do dia a dia, com alta lucratividade, foco na eficiência e na produtividade. Essa estratégia é voltada para o ambiente externo (mercados), que pode ser visto como dinâmico e hostil, não permitindo um planejamento prolongado. Não são os gerentes que fazem as escolhas, e sim o mercado, o que caracteriza a estratégia evolucionária, de acordo com a classificação de Whittington (2006).

Na entrevista realizada com a empresa A, a característica de ser voltada para o mercado se confirma nas palavras da sua supervisora:

A estratégia é volátil e preocupada com o atendimento aos vários públicos atendidos pela empresa. Estamos constantemente reunidos com o presidente para mostrar os novos rumos do mercado – o mercado cresce e temos que acompanhá-lo (SUPERVISORA A, informação verbal).

A empresa C, por sua vez, depois de questionar novamente quais os outros tipos de estratégia que poderia escolher, reafirmou a adequação entre a estratégia adotada por ela e a estratégia evolucionária da classificação de Whittington (2006).

A empresa B revelou a predominância de uma estratégia formal, explícita, com maximização dos lucros e foco no ambiente interno (planos), fazendo uso de um processo racional de cálculos e análises deliberadas que objetiva a maximização dos lucros no longo prazo, o que caracteriza a estratégia clássica, conforme reforça

Whittington (2006). Essa postura é corroborada pela entrevista, pois a supervisora da empresa B afirmou:

A estratégia da nossa empresa é definida pela alta direção, mas está embutida na cultura da empresa. Estamos sempre antenados com o mercado, analisando o que está acontecendo à nossa volta, fazendo aquisições e aproveitando *know how* das empresas adquiridas sem fugir do negócio da [...] solução para o cliente, buscando sempre a satisfação do cliente (SUPERVISORA B, informação verbal).

Entretanto, pela classificação de Whittington (2006), tanto a estratégia clássica quanto a evolucionária têm em comum o foco na maximização dos lucros, apesar de que, com relação aos processos, a clássica possui um processo deliberado (planos), e a evolucionária, um emergente (mercado), o que foi ratificado pelas respostas concedidas pelos supervisores nas entrevistas.

- Número de funcionários x percentual da produção que atende ao mercado externo

Tabela 2 - Número de funcionários x percentual da produção que atende ao mercado externo

Empresa	Número de funcionários	Percentual da produção que atende ao mercado externo
Empresa A	1.600	10%
Empresa B	1.300	5%
Empresa C	698	n/d

Fonte: dados primários (2010)

Observa-se na tabela acima que a participação no mercado externo ocorre nas empresas de maior porte. Daí pode-se inferir uma associação dessas variáveis entre as organizações pesquisadas, o que indica, nesta tabela, que quanto maior a organização, maior a chance de ela atuar no mercado externo, pelo menos para as empresas pesquisadas.

- Número de funcionários x posições de atendimento (PAs)

Tabela 3 - Número de funcionários x posições de atendimento

Empresa	Número de funcionários	Posições de atendimento (PAs)
Empresa A	1.600	16
Empresa B	1.300	50
Empresa C	698	60

Fonte: dados primários (2010)

Nota-se na tabela acima que há uma discrepância entre o número de funcionários e o número de posições de atendimento (PAs), ou seja, a empresa que tem mais funcionários, portanto a maior empresa entre as pesquisadas, de acordo com a classificação da FIESC, é justamente a que possui o menor número de PAs: 1 PA para cada 100 funcionários. Em contrapartida, a empresa que possui menos funcionários, a menor delas pela mesma classificação, é a que possui o maior número de PAs: aproximadamente 1 PA para cada 11,64 funcionários. A empresa B tem 1 PA para cada 26 funcionários, ocupando a posição intermediária entre as organizações pesquisadas, com número proporcionalmente semelhante à empresa C. Entretanto, verificou-se por meio das entrevistas que efetivamente essa discrepância entre o número de funcionários e o número de PAs não interfere na satisfação do cliente. A empresa A, que tem a maior diferença (1 PA para cada 100 funcionários), alcança um nível de satisfação do cliente de 97% em média, e a que possui a melhor relação PAs/funcionários, empresa C, possui também um nível alto de satisfação com relação ao atendimento – 97%, igual ao da empresa A. As pesquisas de satisfação abordam diferentes aspectos e são realizadas com metodologias e com periodicidades diferentes, podendo apresentar diferenças de resultados. Contudo, servem como balizadoras das informações levantadas pelos questionários.

- Estratégia x posições de atendimento (PAs)

Tabela 4 - Estratégia x posições de atendimento (PAs)

Empresa	Estratégia	Posições de atendimento PAs
Empresa A	Evolucionária (mercado)	16
Empresa B	Clássica (planos)	50
Empresa C	Evolucionária (mercado)	60

Fonte: dados primários (2010)

De maneira geral, a empresa A, de acordo com a resposta ao questionário e pela classificação de Whittington (2006), possui uma estratégia mais voltada para o mercado, com foco na eficiência e na produtividade. Entretanto, tem a menor quantidade de PAs, o que poderia prejudicar essa eficiência almejada, uma vez que as posições de atendimento são poucas, proporcionalmente ao tamanho da empresa. Isso poderia fazer com que o mercado tivesse dificuldades para contatar a empresa, o que iria de encontro à estratégia adotada. Entretanto, percebeu-se na entrevista que a satisfação do cliente é bastante alta (97%), pois o foco do atendimento, de acordo com a supervisora da empresa A, é conseguir resolver o problema do cliente. Para isso, o atendente é municiado de bastante informação de maneira a atingir esse objetivo e tem total liberdade de passar a ligação para a supervisora de forma que ela auxilie na resolução do problema, buscando atingir essa diretriz de resolver sempre a dúvida do consumidor. A empresa C, em contrapartida, possui o mesmo tipo de estratégia e disponibiliza muito mais posições de atendimento tanto em números concretos quanto em números proporcionais. Isso ratifica a predominância da estratégia adotada, o que foi corroborado também na entrevista, e com um alto índice de satisfação do cliente com relação ao atendimento (97%), reafirmando o foco no mercado.

O mesmo acontece com a empresa B, que possui um número médio de PAs proporcionalmente semelhante ao da empresa C. Entretanto, a estratégia marcadamente adotada não prioriza o mercado, e sim os planos formais e o ambiente interno, podendo-se inferir que disponibiliza, portanto, mais PAs para o atendimento ao mercado do que as empresas que possuem essa estratégia de foco no mercado. Mas essa situação pode ser explicada pela postura da empresa de buscar sempre uma solução para o cliente, o que corrobora a filosofia da empresa de que a estratégia está embutida na cultura. A estratégia, nesse caso, passa pela satisfação do cliente.

- Perfil do cliente x estratégia

Empresa	Perfil do cliente	Estratégia
Empresa A	Pessoa jurídica	Evolucionária (mercado)
Empresa B	Pessoa física	Clássica (planos)
Empresa C	Pessoa jurídica	Evolucionária (mercado)

Quadro 10 - Perfil do cliente x estratégia
Fonte: dados primários (2010)

Nas empresas que possuem as pessoas jurídicas como clientes, de acordo com as respostas aos questionários e com base na classificação de Whittington (2006), instaura-se uma estratégia de modo predominantemente evolucionária voltada para o mercado e focalizada na viabilidade do dia a dia, buscando uma alta lucratividade por meio da eficiência e da produtividade. Isso combina com o tipo de cliente pessoa jurídica, uma vez que esse mercado pode ser mais competitivo do que o de pessoa física, principalmente sendo essa pessoa jurídica privada, ou seja, com maior possibilidade de trocar de fornecedor do que a jurídica pública. Tal ponto reforça a característica apontada por Whittington (2006) de que as estratégias evolucionárias são emergentes, pois os mercados são muito imprevisíveis. A empresa que atende às pessoas físicas por meio de suas respostas indica que a predominância de estratégia é a clássica, de acordo com a classificação de Whittington (2006), isto é, estratégia formal, explícita, com maximização dos lucros e foco no ambiente interno. Apesar de esse ser também um cliente que pode ser bastante influenciado pelo mercado, no volume pode ser visto como menos instável, podendo ser relativamente previsto, o que justificaria a abordagem clássica com processos mais deliberados. Nas entrevistas, apesar de os supervisores desconhecerem a classificação de Whittington (2006), pelas descrições fornecidas no questionário houve uma ratificação da estratégia adotada, visto que, ao serem questionados se o perfil do cliente (pessoa física ou jurídica) se enquadrava nas características das estratégias escolhidas, houve uma concordância por parte dos supervisores respondentes.

- Número de funcionários x ano de fundação x estratégia

Tabela 5 - Número de funcionários x ano de fundação x estratégia

Empresa	Número de funcionários	Ano de fundação	Estratégia
Empresa A	1.600	1979	Evolucionária (mercado)
Empresa B	1.300	1976	Clássica (planos)
Empresa C	698	1977	Evolucionária (mercado)

Fonte: dados primários (2010)

Ainda de conformidade com Whittington (2006) e considerando-se os dados de campo, não foi possível inferir se o ano de fundação é responsável pelo tamanho ou pela estratégia das organizações. Observa-se que a mais antiga não é a maior; a

maior é justamente a mais nova. A diferença de idade entre elas é pequena, o que não permite inferir que a estratégia caminha da clássica para a evolucionária, conforme aponta Whittington (2006). Entretanto, nessas organizações pesquisadas, pôde-se depreender que as que adotam a estratégia evolucionária, ou seja, que pensam o mercado como algo dinâmico – já que é ele quem de fato define as atuações das organizações –, são um pouco mais jovens e talvez por isso mais dinâmicas. Já a mais velha, apesar da pequena diferença, possui um perfil mais conservador, em que a deliberação no longo prazo é reguladora das atitudes.

4.2 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE E CARACTERIZAÇÃO DOS *CONTACT CENTERS* DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Todas as empresas (100%) participantes deste estudo informaram fazer alguma avaliação da satisfação do cliente. Com relação à periodicidade dessa avaliação, a empresa A faz a avaliação trimestralmente com as pessoas que acionam o *contact center*. Essa amostragem é aleatória e contempla avaliações de caráter técnico, de atendimento, tempo de espera e se o cliente voltaria a adquirir um produto dessa empresa. Por meio dessa pesquisa, outros dados acabam sendo rastreados, sendo repassados posteriormente às áreas afins para os devidos encaminhamentos.

A empresa B faz mensalmente uma avaliação de satisfação e posteriormente se reúne com seus colaboradores para informar os resultados alcançados e discutir possíveis ações para a melhoria do serviço.

Já a empresa C faz três tipos distintos de avaliação: diária, bimestral e anual. Por meio dos resultados dessas pesquisas de satisfação, a empresa já reestruturou o serviço de suporte ao cliente, implantou um programa de segurança da informação e ampliou a sua sede de maneira a atender às demandas do mercado não apenas com relação a seu produto, mas também no que diz respeito ao espaço físico que ocupa e às novas diretrizes do mercado.

Após essas avaliações, a empresa A informou que os pontos críticos são revistos com as áreas afins. No tocante à empresa B, esta realiza reuniões mensais com a diretoria. A empresa C busca criar novos canais de serviço, personalizar mais o atendimento e proceder à automação dos processos para agilizá-los.

Nas entrevistas, verificou-se que todas as empresas alcançam índices bastante elevados de satisfação, o que corrobora o levantamento do questionário. A empresa A possui índices entre 97% e 98%. A pesquisa é feita por amostragem aleatória entre os clientes que utilizaram o serviço de *contact center*. Esta empresa afirmou que com isso consegue rastrear outros aspectos que não apenas o do atendimento do *contact center*, mas também problemas com relação a prazos, transportes, falhas do produto, etc. E ratificou o que foi informado no questionário de que esses dados são passados para outros níveis hierárquicos.

A empresa B, por sua vez, afirmou que o índice de satisfação é em torno de 90% e, no que se refere a serviços, fica em média em 97%. Também ratificou que mensalmente esses índices são apresentados em reuniões para discutir ações a partir do que for identificado.

No caso da empresa C, os índices de satisfação são de aproximadamente 97%, o que corrobora os dados apresentados anteriormente. Esta empresa acrescenta que, além da pesquisa, faz entrevistas individuais por telefone com os clientes como forma de aferir os números apontados.

Todas as organizações pesquisadas neste estudo tinham um serviço de atendimento ao cliente que se convencionou chamar de *contact center*, conforme o que foi levantado no referencial teórico a respeito desse tópico. O fato de todas as empresas analisadas possuírem esse serviço ocorreu porque essa era a condição principal, associada à localização, para que as organizações fizessem parte da pesquisa.

As organizações na sua totalidade (100%) possuíam um *contact center* próprio, mas também com funcionários próprios. A empresa A tem 16 PAs (posições de atendimento), a empresa B, 50 PAs, e a empresa C, 60 PAs.

O *script* de atendimento na empresa A é elaborado pela área de assistência técnica para os atendimentos do setor de Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC), mas também atende à área comercial para novas vendas. Na empresa B, é o próprio setor de *call center* que elabora o *script*. Já na empresa C, é a área de suporte ao cliente que tem um *script* padronizado quando realiza o pré-atendimento. Contudo, pelos dados levantados nas entrevistas, percebeu-se que o caráter do atendimento é basicamente técnico, visto que poderia ser classificado como suporte técnico muito mais do que como SAC. O cliente faz o contato basicamente para

buscar informação a respeito do produto muito mais do que para reclamar, sugerir ou outra coisa.

Com relação ao que está previsto no *script* sobre dúvidas, problemas ou situações, a empresa A prevê dúvidas técnicas e aberturas de chamado. A empresa B, orientações técnicas generalizadas e registros de reclamações. E a empresa C, o levantamento de dados cadastrais e detalhes técnicos percebidos pelo cliente.

- Área que elabora o script x tipo de dúvida/problema previsto no script

Empresa	Área que elabora o script	Tipo de dúvida/problema previsto no script
Empresa A	Para atendimentos de SAC, o <i>script</i> é elaborado pela área de assistência técnica. Nosso <i>call center</i> atende também à área comercial da empresa, prestando suporte a novas vendas	Todas as dúvidas técnicas e os procedimentos para aberturas de chamados
Empresa B	Própria área de <i>call center</i>	Orientação de instalação, operação e programação de produtos, suporte técnico avançado, conserto, software, registro de reclamações de clientes
Empresa C	A área de suporte aos clientes. Temos uma área que realiza o pré-atendimento e utiliza este <i>script</i> padronizado	Levantamento de dados cadastrais e necessidade apresentada. Detalhes do problema técnico percebido pelo cliente

Quadro 11 - Área que elabora o script x tipo de dúvida/problema previsto no script
Fonte: dados primários (2010)

Percebe-se que as empresas têm uma coerência em relação a quem elabora o *script* e às dúvidas/problemas que estão previstos nele. Há uma nítida convergência entre a elaboração e o que será feito para atender o cliente, o que demonstra que nesse aspecto os *contact centers* estudados visam apenas responder a questões anteriormente previstas, na sua maioria de cunho técnico. Após a realização das entrevistas, percebeu-se que realmente os *contact centers* pesquisados, apesar de distintos entre si, têm como característica básica o caráter técnico. São basicamente suportes técnicos aos produtos vendidos. Na empresa B, por exemplo, a maioria dos atendentes são técnicos que trabalhavam anteriormente na linha de produção ou na assistência técnica do produto, ou até mesmo nas escolas técnicas, o que corrobora a afirmação anterior.

Com relação às principais dificuldades, o Gráfico 4 a seguir ilustra o que foi apresentado.

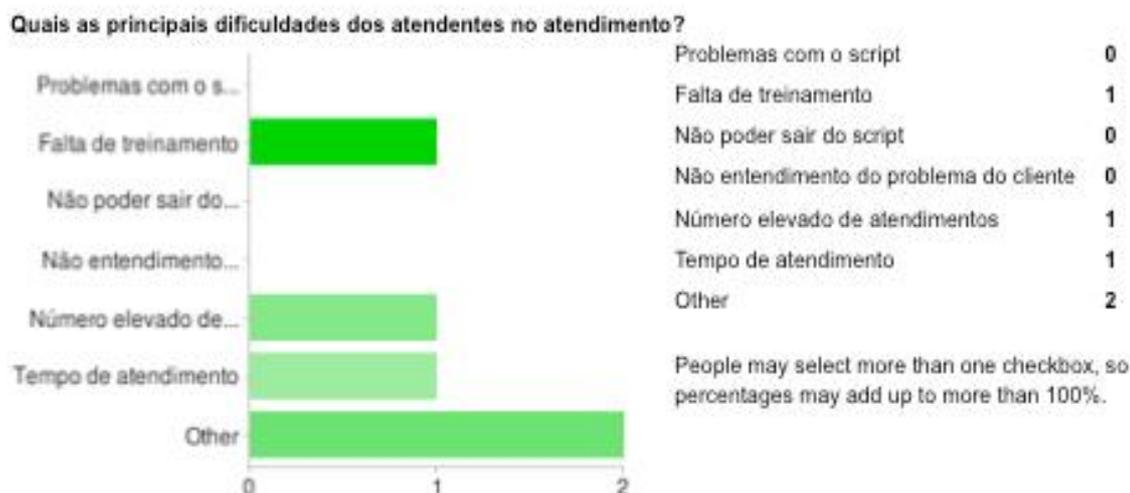


Gráfico 4 - Principais dificuldades dos atendentes no atendimento
 Fonte: dados primários (2010)

Percebe-se nos dados levantados que as principais dificuldades são a falta de treinamento dos atendentes, o número elevado de atendimentos para cada atendente e o tempo de cada atendimento. A opção de “Não poder sair do *script*”, que é uma situação que aparentemente poderia ser apresentada como uma das causas das dificuldades, por restringir as possibilidades de respostas dos atendentes, não foi apresentada como dificuldade por nenhuma das empresas. O mesmo ocorre com relação ao *script*, pois ele não é visto como um problema por nenhuma delas. Essa constatação vai de encontro ao senso comum de que esse seria o principal problema dos *contact centers*. Entretanto, deve-se atentar para o fato de que o estudo teve como respondente o supervisor, que pode ter uma visão diferente do atendente a esse respeito.

No item *Outros (other)*, a pesquisa apontou a falta de tempo para treinamento pela empresa A e a falta de dados por parte dos clientes pela empresa C. A falta de tempo para treinamento da empresa A pode ser explicada por ser ela justamente a de maior porte e a que possui a menor quantidade de posições de atendimentos, conforme a Tabela 3, o que dificulta realmente o treinamento, visto que poucas posições precisam atender a grandes demandas. E a falta de dados por parte do

cliente dificulta o atendimento da empresa C, por ser um suporte técnico e depender fundamentalmente desses dados para atender efetivamente ao cliente.

- Número de PAs x dificuldades dos atendentes x causa das dificuldades

Empresa	Número de PAs	Dificuldades dos atendentes	Causas das dificuldades
Empresa A	16	Falta de tempo para treinamento	Necessidade imediata de atuar no atendimento
Empresa B	50	Tempo de atendimento	Estruturação de uma base de conhecimento
Empresa C	60	Falta de treinamento, número elevado de atendimentos, falta dos dados por parte do cliente	Falta de treinamento, desconhecimento pelo cliente dos dados necessários para abertura de chamados

Tabela 6 - Número de PAs x dificuldades dos atendentes x causas das dificuldades
Fonte: dados primários (2010)

Conforme mostra o Gráfico 5, a causa dessas dificuldades para a empresa A é basicamente a necessidade imediata de atuar no atendimento, o que corrobora a análise anterior de que ela é de grande porte e possui poucas PAs. Entretanto, em entrevista, a supervisora da empresa A afirma que os atendentes passam bastante tempo no treinamento, indo primeiro para o setor de atendimento mais básico e em um momento posterior é que seguem para um atendimento mais elaborado. Além disso, o espaço físico, de acordo com essa supervisora, facilita para que ela acompanhe o que acontece, podendo deslocar-se até o atendente ou pedir que ele passe a ligação para ela para tentar resolver o problema apresentado.

Para a empresa B, a principal dificuldade diz respeito ao tempo de atendimento. Isso pode ser explicado pelo fato de o tipo de atendimento ser técnico, o que pode levar mais tempo para ser solucionado. De acordo com a supervisora da empresa B, se os problemas, que são basicamente técnicos, não estão previstos no *script*, a dúvida segue para o laboratório para pesquisa e retorna ao cliente por um analista após se chegar a uma solução em laboratório. Dessa forma, percebe-se que o atendimento é mais demorado. Entretanto, a causa dessa dificuldade mostrada no questionário seria a falta de uma base de conhecimento, o que é discrepante da ideia anteriormente apresentada de que o atendente vem da linha de produção e, portanto, possui um conhecimento bastante grande do produto, sendo reforçado por

um treinamento constante com a formação de multiplicadores de conhecimento, conforme afirmou a supervisora da empresa B durante a entrevista.

Para a empresa C, a principal dificuldade é a falta de treinamento, o desconhecimento pelo cliente dos dados necessários para a abertura de chamados, o que está relacionado com as respostas dadas por essa empresa no item anterior (dificuldade dos atendentes), quais sejam a falta de treinamento, o número elevado de chamados e a falta de dados por parte do cliente. Entretanto, sendo ela a menor empresa e a que possui mais PAs, é aparentemente incoerente o fato de seus atendentes não terem tempo para realizar um treinamento e possuírem um número elevado de chamados. Parte disso provavelmente pode ser explicada pelo tempo gasto com clientes que não tenham os dados necessários para a abertura do chamado e que acabam se estendendo no atendimento. Com relação à falta de treinamento apontada no questionário, a supervisora da empresa C afirmou em entrevista que há programas de treinamento, incluindo um destinado a minimizar as deficiências de ordem pessoal, o que aponta certa incoerência entre as dificuldades apresentadas e as causas dessas dificuldades.

Cabe ressaltar que todas essas dificuldades apresentadas pelas empresas, independentemente de suas causas, influenciam a maneira como o cliente é atendido. Se esses atendentes, por diferentes causas, não têm um bom treinamento, ou se não conhecem bem a empresa ou seu produto, ou ainda, caso se alonguem no atendimento de um cliente, essas questões fazem com que o atendimento, ao final, fique prejudicado, ou pelo tempo de espera ou principalmente por não se conseguir resolver o problema, uma vez que esse atendente pode não ter tido treinamento suficiente para solucionar todas as demandas apresentadas. Os números das pesquisas de satisfação mostram que há uma aprovação por parte dos clientes do atendimento e que, provavelmente, essas dificuldades não são tão expressivas a ponto de interferir de maneira prejudicial no atendimento e na imagem da organização. Entretanto, são fatores apontados na pesquisa que merecem atenção, visto que há um consenso por parte dos supervisores durante as entrevistas de que essas dificuldades existem e que todos têm consciência da sua interferência no atendimento.



Gráfico 5 - Causas das dificuldades dos atendentes
Fonte: dados primários (2010)

Cabe apontar também que as alternativas apresentadas que relacionariam a causa das dificuldades a problemas dos atendentes em si, tais como baixo nível de instrução, falta de motivação e descomprometimento com o trabalho, não foram assinaladas por nenhuma das organizações analisadas. Todas levantaram pontos que responsabilizam direta ou indiretamente a própria organização, eximindo o atendente. Nesse ponto de vista, as organizações podem acabar se preocupando apenas com treinamento, tempo para treinamento, números para atendimento e assim se descuidar do perfil do próprio atendente, o que pode interferir de fato em todo o processo de atendimento, correndo o risco de comprometê-lo. As entrevistas com os supervisores confirmaram que há por parte das organizações uma grande preocupação com o atendimento, pois todas têm programas de treinamento constante para os funcionários, o que diverge do resultado de que as dificuldades são os treinamentos ou a falta de tempo para realizá-los. Todas têm consciência de que as deficiências pessoais estão presentes e são capazes de comprometer o atendimento, já que o atendente é o canal de comunicação com a empresa do qual o cliente dispõe naquele momento e que, se esse canal não estiver em sintonia com os princípios da empresa e atento às necessidades dos clientes, pode-se pôr em risco não apenas o conceito do produto pelo qual o cliente ligou, mas a imagem de toda a organização. Entretanto, as respostas às entrevistas mostraram que nos treinamentos os supervisores acreditam compensar essas deficiências. A empresa C, por exemplo, possui um programa de treinamento específico para essa situação.

O último item abordado na pesquisa perguntava quais os mecanismos disponíveis aos atendentes para passar informações fora do *script* a seus

superiores. Andrade (1994) afirma que os funcionários estão sempre favoráveis a cooperar com a organização, esperando a oportunidade apropriada de fazê-lo. Por isso, há a necessidade de a organização aceitar a cooperação entre a direção e os demais membros para que perceba os funcionários como produtores de mensagens e que as demandas por informação objetivam entender os objetivos e as estratégias da gestão e do negócio, tentando construir um sentido para atuarem (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

A empresa A disse que possui uma central telefônica que possibilita a emissão de relatórios, por meio dos quais é possível conferir vários indicadores de desempenho, número de ligações, serviços prestados, entre outros. A empresa B dispõe de um software de *contact center*. Já a empresa C respondeu que seria por meio de mensagens instantâneas, transferência de ligações e chamados.

O que chama a atenção nesse item é que não foi mencionada por nenhuma das organizações a possibilidade de o atendente conversar pessoalmente com o supervisor. Os mecanismos apresentados foram sempre por meio de alguma ferramenta tecnológica. Marchiori (2008b) e Oliveira e Paula (2007) afirmam que a comunicação é um processo dinâmico e que os veículos de comunicação são sabidamente eficientes. Entretanto, essas autoras enfatizam a importância da comunicação face a face no esclarecimento e na contextualização dos acontecimentos, e reforçam que informar não é o mesmo que comunicar. Portanto, se não houver o *feedback*, há uma perda de credibilidade e, se isso ocorrer internamente, há um prejuízo nas relações da organização com seus públicos externos.

Posteriormente, nas entrevistas, os supervisores informaram que há, em momentos críticos, uma possibilidade de o atendente passar a ligação para o supervisor que possui mais autonomia para resolver determinados assuntos. A supervisora da empresa A afirmou que, pela disposição física dos atendentes (ficam todos no mesmo espaço físico, bem próximos dela), ela consegue perceber quando há uma situação que necessite de sua interferência, além da possibilidade de os atendentes virem até ela em caso de problemas técnicos que não consigam resolver. A supervisora da empresa C afirmou em entrevista o seguinte: “Nesse caso, temos o repasse pessoal, pois em nosso sistema tais detalhes, dependendo da criticidade, são repassados pessoalmente para que de fato haja a ação imediata.”

É possível perceber que há a possibilidade da comunicação face a face, conforme apontam Marchiori (2008b) e Oliveira e Paula (2007). Entretanto, essa comunicação ocorre apenas em momentos críticos, já nas demais situações dá-se por meio dos mecanismos de aferição eletrônicos, o que inviabiliza o ciclo de comunicação: emissor, mensagem, receptor e *feedback*.

- Estratégia x mecanismos dos atendentes para passar informação

Empresa	Estratégia	Mecanismos dos atendentes para passar informação
Empresa A	Evolucionária (mercado)	Possuímos uma central telefônica por meio da qual conseguimos, através de relatórios, obter vários indicadores de desempenho, número de ligações, serviços prestados, etc.
Empresa B	Clássica (planos)	Software de <i>contact center</i>
Empresa C	Evolucionária (mercados)	Sistemas de mensagens instantâneas, transferências de ligações, transferências de chamados, etc.

Quadro 12 - Estratégia x mecanismos dos atendentes para passar informação

Fonte: dados primários (2010)

É possível perceber ainda que a empresa A, a qual possui uma estratégia voltada principalmente para o mercado – que se preocupa com a eficiência e produtividade –, utiliza relatórios de indicadores de desempenho como forma de analisar a atuação dos atendentes como mecanismo de contato entre eles e seus superiores, evidenciando essa característica de eficiência e produtividade assinalada na estratégia predominante. Entretanto, isso desconsidera que os atendentes estão em contato com pessoas que reagem de forma diferente e que nem sempre os resultados são tangíveis e não podem ser traduzidos em números, tais como a satisfação do cliente, por exemplo, como afirma Rabia (2008), o que requer outras formas de aferição.

Na empresa B, que possui uma estratégia voltada para planos e para o ambiente interno, utiliza-se um software de *contact center* que é uma ferramenta tecnológica que, em princípio, não considera o ambiente interno e os planos formais da organização, sendo mais um instrumento de indicador de desempenho, o que fica um pouco incongruente com a estratégia e reforça o pensamento de Rabia (2008), como citado anteriormente.

A empresa C, que também é mais voltada para o mercado, emprega ferramentas tecnológicas que evidenciam a agilidade em tentar resolver essa

questão, confirmando sua estratégia e a preocupação com o tempo no atendimento, levantada nas dificuldades dos atendentes. Isso corrobora o pensamento de Felipe et al. (2006) e Peppers e Rogers Group (2001) de que os *contact centers* oferecem o benefício da agilidade, que é uma tendência da sociedade contemporânea.

- Dificuldades dos atendentes x mecanismos dos atendentes para passar informação

Empresa	Dificuldades dos atendentes	Mecanismos dos atendentes para passar informação
Empresa A	Falta de tempo para treinamento	Possuímos uma central telefônica por meio da qual conseguimos, através de relatórios, obter vários indicadores de desempenho, número de ligações, serviços prestados, etc.
Empresa B	Tempo de atendimento	Software de <i>contact center</i>
Empresa C	Falta de treinamento, número elevado de atendimentos, falta dos dados por parte do cliente	Sistemas de mensagens instantâneas, transferências de ligações, transferências de chamados, etc.

Quadro 13 - Dificuldades dos atendentes x mecanismos dos atendentes para passar informação
Fonte: dados primários (2010)

A empresa A, na qual a dificuldade dos atendentes é a falta de tempo de treinamento, possui uma central telefônica para a medição dos indicadores de desempenho, número de ligações, etc. Há aparentemente uma incoerência nesse aspecto, pois, se a maior dificuldade é a falta de treinamento, em princípio não se poderia ficar medindo desempenho, algo que pressupõe que a pessoa tem todas as condições para alcançar esse bom desempenho e pelo menos, de acordo com as respostas apresentadas, não se preveem outros mecanismos que a auxiliem nisso. O mesmo ocorre com a empresa C, que também mostra dificuldade em treinamento e um número elevado de atendimentos, além de oferecer como mecanismos ferramentas tecnológicas que agilizam o atendimento, mas que não necessariamente compensam o atendente dessa falta nos mecanismos de contato com o supervisor. Na empresa B, pelas informações fornecidas, não fica clara a relação entre essas duas variáveis. Nas entrevistas, os supervisores afirmaram que há a possibilidade de se transferir a ligação em situações mais complicadas para os atendentes responderem, mas isso somente acontece em casos de exceção, e não nas ações rotineiras.

De qualquer forma, evidencia-se, por meio dos dados apresentados, a impessoalidade do sistema que os atendentes possuem para passar informações.

Isso pode ser agravado quando se levam em conta as deficiências apontadas – falta de treinamento, tempo para atendimento, indicadores de desempenho – como aferição de resultados. O atendimento efetivamente pode ser comprometido quando se tem um atendente que não realizou o treinamento necessário em face da necessidade rápida de atuação e que, passado o atendimento também pelos dados apresentados, não possui nenhum mecanismo para *feedback*.

- Formas de comunicação interna x mecanismos dos atendentes para passar informação

Empresa	Formas de comunicação interna	Mecanismos dos atendentes para passar informação
Empresa A	Jornal mural, intranet, e-mail, boletim	Possuímos uma central telefônica por meio da qual conseguimos, através de relatórios, obter vários indicadores de desempenho, número de ligações, serviços prestados, etc.
Empresa B	Jornal mural, intranet, e-mail, jornal impresso, boletim	Software de <i>contact center</i>
Empresa C	Jornal mural, intranet, e-mail, jornal impresso, boletim	Sistemas de mensagens instantâneas, transferências de ligações, transferências de chamados, etc.

Quadro 14 - Formas de comunicação interna x mecanismos dos atendentes para passar informação
Fonte: dados primários (2010)

Observa-se que nenhuma das organizações analisadas prevê, em suas formas de comunicação interna, ferramentas que contemplem a comunicação entre o atendente e o supervisor. Utilizam-se de veículos-padrão de comunicação que, sem dúvida, são eficazes, sem contudo observar que existem várias formas para aproximar esses dois níveis hierárquicos por meio dos veículos de comunicação interna, conforme afirma Marchiori (2008b), visando melhorar os dois itens apontados anteriormente: (1) satisfação do cliente e (2) melhoria da imagem.

4.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

No que tange à comunicação organizacional, todos os respondentes (100%) afirmaram que possuem um setor de comunicação social vinculado à área de *marketing*. Fortes (2006) diz que o responsável pela comunicação interna deve ter um profundo conhecimento da organização para assegurar que as ações atendam às exigências de todos os componentes, integrando a organização com seus vários

públicos, estabelecendo compreensão e credibilidade com os diversos grupos de interesse e gerando conceito para ela.

Nas empresas A e C, a comunicação interna é coordenada pelo setor de *marketing*, e na empresa B, pelo setor de recursos humanos. As empresas A e B acreditam que a comunicação interna deva estar ligada ao setor de recursos humanos, e a empresa C, ao setor de *marketing*. Entretanto, apesar de ser apresentada a opção de que a comunicação interna poderia estar vinculada ao setor de comunicação, o que se poderia configurar como mais lógico, nenhuma das empresas assinalou essa opção.

Percebe-se uma identidade nas formas de comunicação interna utilizadas pela empresas pesquisadas, conforme pode ser visto no Gráfico 6. Contudo, cabe ressaltar que as duas empresas que utilizam o jornal impresso como instrumento de comunicação são justamente organizações que trabalham com tecnologia de ponta, o que aparenta um paradoxo, pois, apesar de fazerem uso dos meios eletrônicos de comunicação e trabalharem com alta tecnologia, ainda empregam os meios impressos ou mais tradicionais na sua comunicação interna. Além disso, é pertinente notar que o memorando, que já foi uma ferramenta extremamente comum nas organizações, não é mais utilizado por nenhuma delas.

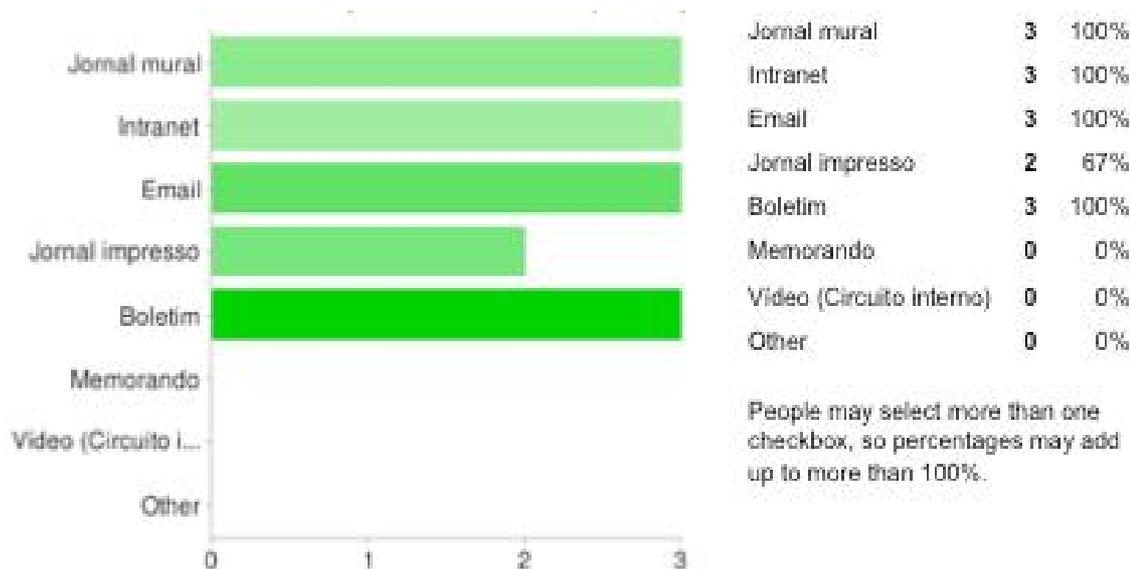


Gráfico 6 - Formas de comunicação interna
Fonte: dados primários (2010)

Todas as organizações (100%) afirmaram que uma melhoria na comunicação interna poderia também melhorar o conceito ou a imagem da organização, e a

empresa C asseverou que isso poderia ser feito por meio da intensificação dos eventos internos para comunicar novidades e estratégia corporativa. Todas as empresas respondentes (100%) também afirmaram que a comunicação interna afeta a satisfação do cliente. Isso corrobora o pensamento de Penteadó (1993), que diz que a opinião do público interno é o que confere autenticidade ao conceito que se vai buscar nos públicos externos; por isso, há a necessidade de se trabalhar preliminarmente o público interno para assim criar receptividade do mercado às atitudes e à imagem da organização.

Quando perguntada sobre como a comunicação interna interfere na imagem organizacional, a empresa A afirmou que “os processos internos são diretamente relacionados com a satisfação do cliente, portanto é primordial a empresa possuir uma comunicação interna bem estruturada e valorizada pela alta direção”.

Essa afirmação corrobora o pensamento de Marchiori (2008a), que diz ser fundamental o envolvimento de lideranças e da alta administração no processo de comunicação organizacional. A empresa B disse que “o colaborador tem que se sentir seguro com as informações e com suas atividades para repassar segurança aos clientes”. Essa afirmação vai ao encontro do pensamento de Penteadó (1993).

Já a empresa C salientou que “colaboradores mais bem informados prestam serviços melhores, alinhados às diretrizes corporativas. Também tem impacto na motivação e no interesse dos colaboradores”. Esse pensamento é apoiado por Santo (1996) e por Oliveira e Paula (2007), que afirmam que a comunicação com o público interno pode assegurar coesão, promover cooperação e autonomia e, conseqüentemente, mais vontade desse público em oferecer qualidade no desempenho, o que gera vantagem competitiva.

- Coordenação da comunicação interna x comunicação interna deveria estar ligada a que área

Empresa	Coordenação da comunicação interna	Comunicação interna deveria estar ligada a que área
Empresa A	Marketing	Recursos humanos
Empresa B	Recursos humanos	Recursos humanos
Empresa C	Marketing	Marketing

Quadro 15 - Coordenação da comunicação interna x comunicação interna ligada a que área
Fonte: dados primários (2010)

O que se pôde observar, conforme os dados levantados neste estudo, é que as empresas B e C têm convicção de que a comunicação interna está de fato sendo coordenada pelo setor correto, uma vez que, quando se pergunta a que área a comunicação interna deveria estar ligada, elas mantêm em suas respostas as áreas a que a comunicação interna está atualmente ligada. Entretanto, a empresa A, apesar de estar voltada para o mercado, posição reiterada pela estratégia predominantemente adotada de acordo com a classificação de Whittington (2006), alteraria a subordinação da comunicação interna para a área de recursos humanos. Assim, volta o foco dessa comunicação para o público interno, buscando valorizá-lo. Com isso, poderia melhorar a satisfação do cliente ou a imagem da organização, reiterando sua estratégia voltada para o mercado e o conceito de que a comunicação interna, ao valorizar o público interno, reflete na imagem ou no conceito da organização com seus públicos externos.

Marchesi (2005) corrobora isso ao afirmar que uma organização somente conseguirá crescer junto ao seu mercado de atuação quando seu público interno entender que o processo de conquista do cliente tem início e se sustenta internamente.

- Coordenação da comunicação interna x estratégia x posições de atendimento (PAs)

Tabela 7 - Coordenação da comunicação interna x estratégia x posições de atendimento (PAs)

Empresa	Coordenação da comunicação interna	Estratégia	Posições de atendimento (PAs)
Empresa A	Marketing	Evolucionária (mercado)	16
Empresa B	Recursos humanos	Clássica (planos)	50
Empresa C	Marketing	Evolucionária (mercado)	60

Fonte: dados primários (2010)

Com relação à gestão estratégica da comunicação, Oliveira e Paula (2007) afirmam que alguns aspectos devem ser observados, tais como o alinhamento da comunicação com os objetivos e as estratégias de negócio e o papel dos atores organizacionais nos processos decisórios da empresa.

A comunicação interna vinculada ao *marketing* da empresa C, que possui um grande número de PAs, corrobora a estratégia marcadamente voltada para o mercado e que foi adotada pela organização, pois, sendo a comunicação interna

coordenada pelo *marketing*, provavelmente isso imprima uma característica de mercado a essa comunicação, fazendo com que o funcionário, ao final, tenha também essa visão, ou seja, fique alinhado com a estratégia organizacional. Ferrari (2009) afirma que a comunicação estratégica é um processo deliberado e aberto para seus públicos de interesse e para o mercado. Para isso, propõe que a comunicação ocorra por intermédio de políticas que permitam à organização classificar os públicos com quem vai interagir e como será o discurso entre eles, corroborando a atitude da empresa C ao vincular a comunicação interna ao *marketing*. O mesmo acontece com a empresa A, que, possui uma visão de mercado e a comunicação interna também associada ao *marketing* e, conseqüentemente, ao caráter mercadológico dessa área. Apesar de possuir poucas posições de atendimento, a empresa A tem o índice de satisfação do cliente em 97%, o que reforça esse caráter de preocupação com o mercado. A empresa B, que possui uma estratégia mais voltada para o ambiente interno e a comunicação interna coordenada pela área de recursos humanos, apresenta um número mediano de PAs. Isso reforça a sua característica de não ser guiada pelo mercado sem contudo deixar de atendê-lo, conforme afirma a supervisora B na entrevista quando diz que a organização tem o foco no mercado e a estratégia embutida na cultura.

- Coordenação da área de comunicação interna x interferência da comunicação interna na imagem da organização

Empresa	Coordenação da comunicação interna	Interferência da comunicação interna na imagem da organização
Empresa A	Marketing	Sim
Empresa B	Recursos humanos	Sim
Empresa C	Marketing	Sim

Quadro 16 - Coordenação da área de comunicação interna x interferência da comunicação interna na imagem da organização
Fonte: dados primários (2010)

Observa-se que, independentemente da área que coordena a comunicação interna na organização ou da estratégia que predomina no âmbito organizacional, há um consenso entre as empresas pesquisadas de que a comunicação interna poderia melhorar o conceito ou a imagem da organização. Isso mostra o poder desse tipo de comunicação, conforme aponta Cabral (2004), ao afirmar que o discurso organizacional que privilegia os empregados constitui o verdadeiro diferencial

competitivo. Durante a entrevista, os supervisores reafirmaram a importância da comunicação interna e sua interferência na imagem da organização, como mostrado a seguir.

A comunicação está associada ao *marketing*, mas tem um foco interno, tanto que temos duas pessoas responsáveis pelo setor de *marketing*, uma para o público interno e outro para o externo. Dessa forma, estaremos alinhados com o mercado, garantindo uma boa imagem para nossos produtos e, principalmente, para a empresa (SUPERVISORA A, informação verbal).

Já a supervisora B diz: “Os problemas internos de comunicação dificultam o atendimento, e isso interfere diretamente na imagem que o cliente tem da nossa empresa.” (SUPERVISORA B, informação verbal).

A supervisora C expõe a interferência da comunicação interna na imagem da organização com o seguinte discurso: “Acreditamos que a comunicação estreita o relacionamento da empresa com os seus públicos interno e externo, e esse processo fortalece a imagem da empresa tanto dentro como fora dela.” (SUPERVISORA C, informação verbal).

- Coordenação da área de comunicação interna x interferência da comunicação interna na imagem da organização x interferência da comunicação interna na satisfação do cliente

Empresa	Coordenação da comunicação interna	Interferência da comunicação interna na imagem da organização	Interferência da comunicação interna na satisfação do cliente
Empresa A	Marketing	Sim	Sim
Empresa B	Recursos humanos	Sim	Sim
Empresa C	Marketing	Sim	Sim

Quadro 17 - Coordenação da área de comunicação interna x interferência da comunicação interna na imagem da organização x interferência da comunicação interna na satisfação do cliente
Fonte: dados primários (2010)

Pôde-se observar que é unânime a noção de que a comunicação interna, independentemente da área que a coordena, e a imagem da organização interferem diretamente na satisfação do cliente, permitindo inferir que uma situação está correlacionada com a outra para as organizações pesquisadas. Os dados levantados mostram principalmente que a comunicação interna benfeita pode ser um

grande diferencial, uma vez que ela atinge tanto a imagem da organização quanto a satisfação do cliente – duas frentes importantes nas diretrizes das organizações. Marchiori (2008b) afirma que a excelência no atendimento é consequência de um trabalho que privilegia o indivíduo e o grupo, pois assim eles transmitirão naturalmente essa mensagem, reforçando a marca da organização.

- Interferência da comunicação interna na imagem da organização X estratégia

Empresa	Interferência da comunicação interna na imagem da empresa	Estratégia
Empresa A	Processos internos são diretamente relacionados com a satisfação de clientes, portanto, é primordial para a empresa possuir uma comunicação interna bem estruturada e valorizada pela alta direção	Evolucionária (mercado)
Empresa B	O colaborador tem de sentir-se seguro com as informações e atividades para repassar segurança aos clientes	Clássica (planos)
Empresa C	Colaboradores mais bem informados prestam melhores serviços, alinhados às diretrizes corporativas, o que impacta na motivação e no interesse dos colaboradores	Evolucionária (mercados)

Quadro 18 - Interferência da comunicação interna na imagem da organização x estratégia
Fonte: dados primários (2010)

Na empresa A, identifica-se uma estratégia predominantemente voltada para o mercado, de acordo com a classificação de Whittington (2006), e uma percepção de que a comunicação interna interfere na imagem organizacional. Durante a entrevista, a supervisora dessa empresa afirmou que a comunicação interna é focada e que o foco tem de estar alinhado com o mercado. Também associou os processos internos à satisfação do cliente, o que corrobora tanto a análise do Quadro 17 quanto a própria estratégia voltada para o mercado e definida pela alta direção, uma vez que afirma que a comunicação interna deve ser valorizada pela alta direção, que é quem define a estratégia nessas organizações estudadas. De acordo com Kunsch (2008b), a comunicação organizacional deve ser pensada estrategicamente buscando-se uma comunicação de excelência, valorizando-se a cultura corporativa e o envolvimento das pessoas. Ela deve, portanto, ser uma meta planejada pelos dirigentes da organização.

Na empresa B, valoriza-se a segurança do colaborador para que também passe segurança ao cliente. Essa postura reforça a estratégia adotada de se

valorizar o ambiente interno por meio de planos formais e da subordinação da comunicação interna à área de recursos humanos para ser coerente em todos os aspectos. Segundo Torquato (2002), a comunicação interna trabalha no sentido de obter consenso sobre os valores da organização, buscando atingir as metas programadas. Como afirma a supervisora dessa empresa, a estratégia está embutida na cultura da empresa e com o foco no mercado.

A empresa C, que também adota principalmente a estratégia evolucionária, preza que os funcionários bem informados têm uma postura alinhada com as diretrizes e, portanto, com a estratégia. Assim, conseqüentemente prestam serviços melhores, além de serem mais motivados e interessados, o que corrobora uma postura estratégica e reforça o caráter estratégico da comunicação interna apresentado anteriormente. A supervisora da empresa C fez a seguinte afirmação durante a entrevista:

O objetivo da nossa comunicação é que todas as atividades estejam coerentes com a visão estratégica da empresa, e essa visão indica que direcionemos a comunicação para construir uma imagem de empresa acessível, responsável, tecnológica. Identificamos se a iniciativa é eficaz por meio das Pesquisas Anuais de Satisfação de Clientes e nas Pesquisas de Clima Organizacional (SUPERVISORA C, informação verbal).

E acrescenta que “a missão da comunicação interna é exercer papel estratégico na empresa, principalmente por meio de sua contribuição para o clima organizacional” (SUPERVISORA C, informação verbal).

Essas análises confirmam que a comunicação interna precisa estar de acordo com a estratégia a ser seguida pela empresa a fim de que a imagem da organização melhore e o cliente fique mais satisfeito. Corrado (1994) afirma que a comunicação organizacional não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho e assim impulsionem a organização na direção de suas metas, o que reforça a análise anterior.

- Interferência da comunicação interna na imagem da organização x *contact center* próprio x funcionários próprios

Empresa	Interferência da comunicação interna na imagem da empresa	Contact center próprio	Funcionários próprios
Empresa A	Processos internos são diretamente relacionados com a satisfação de clientes, portanto, é primordial para a empresa possuir uma comunicação interna bem estruturada e valorizada pela alta direção	Sim	Sim
Empresa B	O colaborador tem de se sentir seguro com as informações e atividades para repassar segurança aos clientes	Sim	Sim
Empresa C	Colaboradores mais bem informados prestam melhores serviços, alinhados às diretrizes corporativas, o que impacta na motivação e no interesse dos colaboradores	Sim	Sim

Quadro 19 - Interferência da comunicação interna na imagem da organização x *contact center* próprio x funcionários próprios

Fonte: dados primários (2010)

Pode-se observar que todas as empresas possuem seus *contact centers* com funcionários próprios, diferentemente da tendência nacional levantada na pesquisa realizada por Oliveira Jr. (2006) de terceirização desse serviço.

Quando se questiona sobre a interferência da comunicação interna na imagem organizacional, observa-se que em linhas gerais o que as empresas buscam é um alinhamento, um discurso comum, a segurança nas informações visando à satisfação do cliente. Isso permite perceber uma coerência na atitude das organizações de possuírem seus *contact centers* com funcionários próprios, pois em um *contact center* terceirizado seria muito difícil obter esse alinhamento, essa segurança que resulta na satisfação do cliente, uma vez que *contact centers* terceirizados atendem a diversas organizações. Conforme Stone et al. (2001), esse contato com o cliente é muito importante para ser terceirizado. Tal pensamento é corroborado pela postura dos supervisores nas entrevistas ao afirmarem que os chamados são basicamente de ordem técnica. Ou seja, os *contact centers* trabalham como suporte técnico, e é importante que os atendentes tenham todas as informações ao seu alcance e que possam, em situações críticas, passar as ligações para o supervisor, o que seria impossível se os *contact centers* dessas empresas

fossem terceirizados. Com isso, a noção da importância da comunicação interna e sua interferência são reforçadas.

Durante as entrevistas, os supervisores informaram ainda que a comunicação é vista como estratégica por todas as organizações. A supervisora A afirmou que o presidente dessa organização preocupa-se com a comunicação e que, em reuniões de equipe, ele afirma que é necessário divulgar mais as ações da empresa, os resultados alcançados pelos setores e os índices de satisfação dos clientes como forma de mostrar-se ao mercado para solidificar a imagem da empresa A. No nível interno, além dos veículos de comunicação apontados anteriormente na pesquisa, há mecanismos para que os funcionários possam participar do processo. Existem dois tipos de veículos de comunicação com o nível estratégico, os quais são denominados “Fale com o presidente” – um via e-mail e outro por envelopes – e que são confidenciais (o próprio presidente abre uma vez por ano). Além disso, há jornais, murais e intranet nos quais os funcionários têm participação. E também ocorrem reuniões de setores para alinhar a estratégia ao que ocorre no dia a dia da organização. É possível perceber que a empresa A preocupa-se com a comunicação, pois há dois setores de comunicação: um interno e outro externo. O presidente da organização preocupa-se com os resultados para que sejam sempre mostrados como forma de ela se firmar no mercado. Existe também uma preocupação com os funcionários até de forma assistencialista, pelo que foi informado pela supervisora dessa empresa. Entretanto, há ainda alguns percalços durante o processo, mas, como afirma a supervisora A, a organização está sempre buscando se aperfeiçoar.

A supervisora B diz que há bastante coerência entre a comunicação exercida e a estratégia da empresa B. Existem vários comitês que discutem em grupos diversos assuntos, e a comunicação está entre os temas abordados. Há também um “Café com colaboradores”, ocasião em que o presidente da organização reúne diversos funcionários de áreas e níveis hierárquicos distintos para debater assuntos pertinentes ao crescimento e melhoramento da empresa em seu conjunto, e a comunicação está presente entre esses assuntos. A supervisora B afirma que, na pesquisa de clima, a comunicação sempre aparece como crítica, pois a cadeia hierárquica é grande e existem algumas unidades de negócio fora, o que gera algum conflito. Entretanto, a comunicação é voltada tanto para o mercado como para o público interno. Essa supervisora acrescenta que a organização está bem focada e

buscando sempre uma assertividade nas informações que repassa, além de uma rapidez na transmissão dessas informações para evitar a “rádio peão” e, conseqüentemente, o desencontro entre os fatos e o que foi divulgado. Existem, entretanto, alguns mecanismos de *feedback* por meio de um veículo de comunicação do tipo “Fale com o presidente”, que é um envelope para críticas e sugestões que permite que se discuta com a alta direção em um primeiro momento e que depois retorna para as diretorias. Há também reuniões de “portas abertas”, das quais qualquer um pode participar e se posicionar. Percebe-se uma preocupação bastante grande com a comunicação e com o entendimento da sua função estratégica, apesar de ainda haver alguns problemas, como afirma a supervisora B, mas que a empresa B está tentando solucionar.

A comunicação para a empresa C, de acordo com a sua supervisora, é vista como estratégica, pois colabora com o clima organizacional. Ela complementa:

É por meio dela também que objetivos estratégicos relacionados à Gestão de Pessoas são alcançados. Alguns desses objetivos, delineados em nosso Mapa Estratégico é promover, reconhecer e reter pessoas-chave para o sucesso, proporcionar um ótimo ambiente de trabalho, desenvolver a liderança e a gestão empresarial, promover melhor desempenho dos colaboradores e promover a segurança e a eficácia das informações (SUPERVISORA C, informação verbal).

Percebe-se, portanto, que apesar das dificuldades encontradas por cada empresa há por parte de todas elas uma preocupação bastante grande em buscar a eficiência da comunicação, visto que percebem o caráter estratégico da comunicação interna. Por isso, possuem sempre duas frentes de trabalho: uma voltada para o público interno e outra para o externo, de modo que cada área desenvolva atividades e canais específicos para seus públicos, visando atingir da melhor maneira os objetivos organizacionais. Nos *contact centers*, o índice de satisfação indica que realmente se executa um bom atendimento, o que garante a satisfação do cliente apesar das dificuldades internas de comunicação, treinamento e tempo. Visando auxiliar na melhoria desse setor a partir da melhoria da comunicação interna, a seção a seguir traz algumas sugestões de um plano de ação de comunicação.

4.4 PLANO DE AÇÕES

Percebeu-se durante as entrevistas que o setor de *contact center* dessas organizações funcionam mais como suporte das vendas ou suporte técnico. Outro fator apresentado foi o nível de satisfação dos clientes apontados nas pesquisas de satisfação aplicadas, os quais passam sempre dos 90%. Isso distingue esse *contact center* do conceito de *contact center* que existe no senso comum: algo bastante problemático e que raramente agrada ao consumidor. Entretanto, essas características não eximem o setor de tentar manter esses indicadores. Por isso, as ações aqui propostas têm o sentido de acrescentar ao que já ocorre, e não o de substituir ou alterar o que já existe.

Inicialmente, diante da dificuldade de treinamento identificada na pesquisa de campo, haveria a possibilidade de se utilizarem vídeos de treinamento que poderiam ser estudados em módulos fora do horário de trabalho como um sistema de “telecurso”. Dessa forma, os funcionários seriam capacitados continuamente, sendo posteriormente certificados quando da conclusão das etapas de treinamento. Essa ação qualificaria o funcionário e poderia ser feita em módulos sequenciais para manter sempre o atendente atualizado com as novidades do setor, da empresa, dos produtos e das campanhas de vendas ou lançamento de produtos.

Outra ferramenta de comunicação que poderia ser utilizada pelo setor seriam as reuniões periódicas. No questionário, não foram apontados mecanismos para o atendente entrar em contato com a supervisão, a não ser por meios eletrônicos. Durante as entrevistas, verificou-se que há um contato entre o atendente e o supervisor em momentos críticos, mas sem o *feedback* da solução do problema. Dessa forma, as reuniões apresentar-se-iam como uma importante forma de o supervisor saber o que aconteceu, conhecer as dificuldades encontradas e dar retorno ao que foi apresentado por meio dos mecanismos eletrônicos existentes e do que houve com respeito às ligações repassadas para ele. Essas reuniões poderiam ter uma periodicidade, pois assim todos os envolvidos saberiam que a troca de informações dar-se-ia no prazo estabelecido, diminuindo a ocorrência de informações desencontradas.

Há por parte das organizações pesquisadas uma preocupação em informar os funcionários sobre as ações delas. Entretanto, não foram percebidos na pesquisa mecanismos formais de *feedback* dos funcionários para os níveis superiores a

respeito dessas informações. Em todas, existe um canal de comunicação denominado “Fale com o presidente” ou algo com essa ideia. Entretanto, não se conseguiu perceber pela pesquisa como o funcionário recebe o retorno dessa sugestão ou reclamação que é encaminhada ao presidente. Poder-se-ia criar um e-mail de grupo que garantiria o anonimato de todos, uma vez que a correspondência sairia desse e-mail, e o retorno do presidente seria para esse e-mail também. Esse canal poderia ser configurado por setor de forma a evitar que todos recebessem todas as mensagens, o que aumentaria ainda mais o número de e-mails diários, que normalmente já é grande para todos. Dessa forma, assegurar-se-ia o fechamento do ciclo de comunicação (emissor – mensagem – receptor – *feedback*).

Como todos os funcionários estão sempre conectados aos computadores, sua ferramenta de trabalho, poderiam também ser criados boletins informativos atualizados com determinada frequência, nos quais seriam feitas atualizações de treinamentos ou inseridas informações a respeito de novas formas de ação para que o quesito *treinamento* pudesse deixar de ser um problema. Enquanto estão em horário de atendimento, as novas informações são recebidas e absorvidas. Isso evita um descompasso entre o que está acontecendo e o momento do treinamento.

O mundo hoje se comunica por meio das redes sociais. As organizações poderiam tirar proveito dessa ferramenta como forma de se aproximar do funcionário e poder realmente trocar informações com ele. Se fossem criados sistemas internos semelhantes aos “*orkuts*”, “*facebooks*” e “*twitters*”, em que todos pudessem conversar, trocar ideia, buscar informação de ordem pessoal e técnica, a maneira de a empresa se comunicar aproximar-se-ia da forma com que os jovens se comunicam na atualidade. Desse modo, a empresa iria se aproximar mais dos funcionários e assim conseguir, por meio desses canais, uma maior eficiência na hora do trabalho, pois o funcionário teria se alimentado de informações e poderia utilizar tudo o que viu nesses canais durante o período de atendimento.

Todas as empresas entrevistadas afirmaram fazer pesquisa de satisfação, mas não ficou claro em que instâncias essas pesquisas são divulgadas. Como os índices de satisfação são elevados, o que é um ingrediente altamente positivo, essas pesquisas poderiam ser divulgadas para todos os setores da empresa por meio da intranet. Tal divulgação exporia o setor e, com isso, poderia criar uma expectativa interna de que o índice não poderia baixar, pois todos agora sabem que esse setor de *contact center* faz um bom trabalho e que a perda dessa condição

poderia ser vista como um fracasso, o que estimularia todos os envolvidos por manter os níveis de qualidade no atendimento. Essa divulgação desperta também no atendente orgulho ao saber que o resultado de seu trabalho, por ser positivo, é divulgado para todos em sinal de reconhecimento da empresa, o que serve também como estímulo, além de fazer com que outros setores desenvolvam o compromisso de municiar os *contact centers* com informações coerentes e atualizadas, auxiliando na manutenção desses resultados positivos.

Criar um manual de procedimentos também poderia auxiliar no problema do treinamento, uma vez que o atendente teria como consultá-lo rapidamente em caso de dúvidas. Esse manual poderia trazer esclarecimentos sobre toda a organização, termos técnicos, procedimentos gerais da empresa e alguma parte específica para o atendimento propriamente dito. Assim, o funcionário teria segurança de que, mesmo sendo um iniciante, poderia consultar o manual em caso de procedimentos já padronizados, tendo de recorrer aos supervisores apenas quando realmente houvesse necessidade.

Outra forma de aperfeiçoar a comunicação interna poderia ser por meio de eventos de confraternização periódicos que tivessem um caráter também educativo. Essa oportunidade poderia melhorar a cultura e os conhecimentos dos atendentes, fazendo com que eles sejam individualmente mais qualificados, o que torna o atendimento, como consequência, mais eficiente, visto que, quando se investe no aprimoramento intelectual do atendente, ele estará mais apto a entender a demanda dos clientes.

Essas são apenas algumas sugestões de como seria possível aprimorar mais a comunicação interna de maneira a refletir no atendimento e na satisfação do cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração entre as várias partes que compõem a organização é obtida por meio do processo de comunicação, pois, como afirmam Kunsch (2003) e Rego (1986), ao se organizar uma empresa, está-se organizando justamente o processo de comunicação entre essas partes. Os autores acrescentam que a comunicação é imprescindível para as organizações, as quais em seu conjunto se viabilizam graças ao sistema de comunicação que nelas existe e que permite a sua realimentação e sobrevivência.

Percebendo-se essa importância da comunicação, o presente estudo objetivou identificar a estratégia adotada pelas empresas de grande porte da região da Grande Florianópolis a partir da classificação de Whittington (2006) e verificar se a comunicação interna dessas organizações é considerada estratégica na relação com os seus *contact centers* sob a ótica dos supervisores. Essa percepção considera o ponto de vista do supervisor, nível hierárquico que consegue ter uma visão mais ampla da organização, diferentemente do atendente, por exemplo.

Os resultados encontrados não permitem fazer generalizações devido ao tipo de pesquisa pela qual se optou e também pelo número restrito de organizações que se enquadravam no perfil deste estudo.

Entretanto, há que se destacarem os objetivos específicos que foram levantados na parte introdutória do trabalho. No que tange ao primeiro objetivo, buscava-se identificar o perfil estratégico de cada organização com base na classificação elaborada por Whittington (2006). Revelou-se a predominância, em duas organizações, da perspectiva estratégica evolucionária, com características marcadamente voltadas para o mercado, focadas na viabilidade do dia a dia, na produtividade e na lucratividade, com processos emergentes e visando à maximização do lucro. Na outra organização pesquisada, o perfil predominante foi o da perspectiva clássica, que possui estratégias formais e explícitas, foco no ambiente interno, e que também visa à maximização dos lucros por meio de processos deliberados.

Com relação ao segundo objetivo específico, buscou-se identificar sob a ótica do supervisor as principais dificuldades dos atendentes em suas demandas de

atendimento. Elas podem ser resumidas em falta de tempo para o treinamento, o próprio tempo de atendimento, o número elevado de chamadas e a falta de dados por parte do cliente. Não foram elencados problemas dos atendentes propriamente ditos, tais como falta de instrução e desmotivação, problemas de comunicação ou, ainda, problemas de estrutura ou relacionados à política de recursos humanos das empresas. Aparentemente, os supervisores das organizações pesquisadas atribuem as dificuldades que os atendentes enfrentam ao tempo e ao treinamento (ou à falta destes). Mesmo nas entrevistas não se percebeu uma visão diferente da apresentada. A supervisora da empresa A afirmou não existirem problemas com relação aos atendentes propriamente ditos. Tal posição corrobora a ideia apresentada no constructo teórico da existência de muitos indicadores de desempenho que são analisados pelos supervisores sem levar em consideração outros fatores que podem dificultar a ação dos atendentes, que não sejam necessariamente aqueles que passem por tempo e treinamento ou que possam ser quantitativamente mensurados.

No terceiro objetivo, procurou-se perceber as causas dos problemas ocorridos nos atendimentos. Esse objetivo está intimamente relacionado ao anterior e, dessa forma, os supervisores veem essas causas como falta de treinamento, necessidade imediata de atuar no atendimento e estruturação de uma base de conhecimento, ou seja, atribuem a características técnicas os problemas e suas causas. Apesar de ser uma questão aberta, o que permitia uma ampla reflexão a respeito do assunto, não foram mencionadas causas de caráter pessoal, de falta de comunicação, de problemas na estrutura do *contact center*, de problemas com relação à política de recursos humanos, entre outros que poderiam ter sido elencados. Pode-se inferir, com base nos dados levantados, que há uma preocupação maior entre as organizações pesquisadas com os indicadores de desempenho do que com outros fatores que possam causar as dificuldades, assim como os fatores levantados com relação às próprias dificuldades, corroborando o que foi apresentado no referencial teórico de que há uma grande preocupação com indicadores de desempenho.

No que tange ao quarto objetivo específico, percebe-se que mesmo as organizações pesquisadas sendo de setores diversos da indústria, isto é, considerando-se o fato de atuarem com clientes que possuem características diferentes e de serem de cidades distintas, o que configura um perfil diferenciado de funcionários, percebeu-se que os comportamentos em relação ao *contact center* e à

comunicação interna, pontos principais desta pesquisa, são semelhantes entre as organizações estudadas.

Verificou-se uma identidade de ação estratégica entre duas das empresas analisadas que trabalham de acordo com uma perspectiva predominantemente evolucionária, em que o mercado é quem efetivamente comanda as ações da organização. A outra revela a predominância da perspectiva clássica, voltada mais para os planos no ambiente interno. Entretanto, as posturas estratégicas diferentes adotadas não fazem com que as organizações possuam atitudes distintas em relação ao processo de comunicação interna. Todas dispõem praticamente dos mesmos instrumentos clássicos de comunicação, os quais visam informar o funcionário a respeito do que acontece na organização. Não foi apontado nos dados levantados nenhum canal inovador de comunicação interna que propusesse uma comunicação de fato, que não apenas informasse, mas, efetivamente, que comunicasse, levando-se em conta que até no modelo mais básico de comunicação está previsto o *feedback*. Há algumas ações, mas de forma tímida, nas empresas A e C, e um pouco mais de liberdade de participação na empresa B com as reuniões de “portas abertas” e o “Café com colaboradores”. Como a estratégia da empresa B é mais voltada para o âmbito interno, possibilita mais essa liberdade. No item que prevê os mecanismos por meio dos quais o atendente poderia passar alguma informação fora do *script* para o supervisor, estão softwares específicos para *contact centers*, transferência de ligações ou indicadores de desempenho. Não há nos dados pesquisados uma maneira pela qual o atendente possa receber o *feedback* da situação problemática ou fora do *script*. E nos instrumentos de comunicação interna utilizados pelas organizações pesquisadas também não foi apresentado um mecanismo que possibilitasse ao funcionário efetivamente participar desse processo.

O empregado ainda é visto como agente passivo do processo de comunicação, o qual contempla um sentido *top down*, ou seja, da alta administração para baixo. É sabido que a alta administração precisa efetivamente participar desse processo, mas não necessariamente isso precisa acontecer em um fluxo único. Caso a comunicação ocorra de maneira dialógica, isto é, nos dois sentidos, há um entendimento e um comprometimento do empregado com consequências positivas para a organização, o que, pelos dados levantados na presente pesquisa, poderia resultar no que o supervisor pretende: alinhar o atendente às diretrizes da organização.

As organizações pesquisadas afirmaram também que a comunicação interna é importante para a imagem delas e para a satisfação do cliente e que, por isso, buscam formas de fazer o empregado se alinhar à empresa e se sentir seguro para assim também passar segurança para os clientes. Os níveis de satisfação do cliente com relação ao atendimento dos *contact centers* é bastante elevado em todas as organizações pesquisadas. Isso sinaliza a eficiência do setor. Entretanto, não se percebeu nas informações levantadas pela pesquisa formas para que o funcionário realmente pudesse participar da construção dessa satisfação e dessa imagem, uma vez que nem o contato com o supervisor para repassar as informações fora do *script* pode ser feito por meio de canais diferentes dos mecanismos tecnológicos instalados nos seus computadores, prevalecendo a ideia da comunicação como informação.

Há por parte dos supervisores um entendimento da importância do setor de comunicação e, especificamente do setor de comunicação interno, tanto que há internamente um setor criado para atender a esse público. Foi possível observar que a alta direção estava constantemente atenta ao que ocorre internamente e aos reflexos disso para o mercado, adequando suas estratégias à medida que surge um fato que aponte nesse sentido. Entretanto, o que não se percebeu foi o entendimento da comunicação como um processo dialógico, ou seja, nos dois sentidos. Isso foi observado tanto para a comunicação interna geral da empresa quanto na específica para o *contact center*. Nos questionários bem como nas entrevistas, mais em uma empresa do que em outra, há a afirmação da importância e dos vários instrumentos utilizados, mas que acaba reiterando o caráter *top down* do processo. O processo de comunicação prevê sempre um retorno, e isso não se verificou na pesquisa apresentada. Os resultados de satisfação do cliente são elevados, há um número de ações de comunicação relevantes, havendo a preocupação com a comunicação, mas não com a quebra do modelo tradicional vigente, propondo-se ações que contemplem o fluxo nos dois sentidos, pressuposto da comunicação estratégica.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho não esgota o assunto acerca da comunicação interna nas empresas que possuem *contact center* e, com base nos resultados obtidos e nas

limitações impostas, percebe-se a possibilidade de se realizarem outras pesquisas que sugiram estudos como:

- a identificação do processo de comunicação interna em organizações que tenham *contact center* em outros polos industriais do Estado;
- a identificação do processo de comunicação em empresas que possuam *contact center* sob a ótica de outros níveis hierárquicos, fazendo-se uma comparação entre eles;
- a verificação do perfil da comunicação interna nas empresas de pequeno e médio porte de Santa Catarina;
- a descrição de um comparativo entre os veículos de comunicação interna das empresas de grande porte da região e seus resultados;
- a identificação das empresas que possuem *contact center* no Estado e a análise de seus resultados e suas formas de comunicação interna traçando-se um comparativo; e
- o desenvolvimento de pesquisa de comunicação para avaliar os resultados dessa área dentro da organização.

Essas são apenas algumas sugestões de estudos que podem ser realizados diante da amplitude que o tema *comunicação interna* pode apresentar. Essas sugestões aplicam-se tanto no universo acadêmico como no empresarial, uma vez que as recomendações aqui sugeridas têm aplicações acadêmicas, mas, sobretudo, são passíveis de serem realizadas pelas organizações com o intuito de aprimoramento dos setores elencados nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABELL, D. F. Competing today while preparing for tomorrow. **Sloan Management Review**, Boston, v. 40, n. 3, p. 73-82, 1999.

ABERJE. Pesquisa Comunicação Interna, 2007.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1994.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisas quantitativas e qualitativas. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Dictionary. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S>>. Acesso em: 28 out. 2009.

ANDRADE, C. T. S. **Curso de relações públicas**: relações com os diferentes públicos. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. São Paulo: Summus, 1996.

_____. **Para entender relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1993.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

AZEVEDO, M. C.; CALDAS, M. P. O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *call centers*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, jul./set., p. 33-55, 2005.

_____. **Seriam os *call centers* os *sweatshops* do século XXI?** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional; PROPAD/UFPE; ANPAD, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eneo/2002/dwn/eneo2002-66.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2009.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Porte de empresa.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em: 4 jan. 2010.

BARROS, F. R. de. **Pequena e média empresa e política econômica:** um desafio à mudança. Rio de Janeiro: APEC, 1978.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

BELLMAN, B. Tools for first call resolution-making *contact centers* more efficient and responsive. **Business Communication Review**, [S. l.], p. 28-29, dec. 2007.

BERLO, D. K. **O processo de comunicação:** introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais:** uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1970.

BOEIRA, N. P. **Estratégias organizacionais das empresas de grande porte localizadas no Estado de Santa Catarina.** 2009. 234 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas –ESAG, Florianópolis, 2009.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação.** São Paulo: Brasiliense, 2006.

BRASIL. **Lei complementar n. 123,** de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 4 jan. 2010.

_____. Ministério do Trabalho. Secretaria de Inspeção do Trabalho. **Portaria n. 153 de 14 março de 2006.** Anexo II da Norma Regulamentadora (NR-17) – Trabalho em Teletendimento/Telemarketing. Brasília, DF, 2006.

BUENO, W. C. A comunicação estratégica: entre o discurso e a realidade. In: NASSAR, P. (Org.). **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: ABERJE, 2006. v. 2.

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CABRAL, V. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 54-71, ago. 2004.

CALL TO CALL: o ponto de referência do setor. **E-consulting e Grupo Padrão apresentam estudo setorial do mercado de contact center**. 20 out. 2010. Disponível em: <http://www.calltocall.com.br/site/web/noticias.asp?id_noticia=5683>. Acesso em: 20 jan. 2010.

CARROL, W. R.; MILLS J. H.; MILLS, A. J. Managing identity and resistance: making critical sense of call centre management. **Gestion 2000**, [S. l.], p. 57-80, nov./dec. 2008.

CENTURIÃO, A. **Call centers ao alcance de todos**. São Paulo: Ortelgel, 2000.

CESCA, C. G. G. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 1995.

_____. **Estratégias empresariais diante do novo consumidor: relações públicas e aspectos jurídicos**. São Paulo: Summus, 2000.

_____. Relações públicas: públicos, mercado e nomenclatura. In: _____. (Org.) **Relações públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortês, 2001.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimento em curso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, out./dez. 2004.

COMMUNICATION. In: DICTIONARY.com: an Ask.com Service. Disponível em: <<http://dictionary.reference.com/browse/communication>>. Acesso em: 16 set. 2009.

CORELLA, M., A. R. Subsistemas organizacionais e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação**: quem não se comunica. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

DW-WORLD.DE DEUTSCHE WELLE. Economia. **O setor de serviços**. Disponível em: <<http://www.dw-world.de/dw/article/0,,1017270,00.html>>. Acesso em: 26 out. 2009.

EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, Boston, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.

FELIPE, G. et al. Os call centers e a fidelização de clientes: um estudo quantitativo no setor bancário de São Paulo. **Jovens Pesquisadores**, São Paulo, n. 4, jan./jul. 2006.

FERRARI, M. A. Uma leitura crítica da comunicação e das relações públicas no Brasil e na América Latina. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

FERREIRA, A. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. p. 517.

FIESC; CIESC. **Guia da Indústria de SC/2008**: ano 1, n. 1. Florianópolis: Empreendedor, 2008.

FIESP. **Nova metodologia do PIB/2007**. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/economia/pdf/28-mar-2007%20Nova%20metodologia%20do%20pib.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2009.

FITZSIMMONS, J. A. **Administração de serviços**: operações, estratégias e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FONSECA, S. T. B. P. da. **Indicadores estratégicos que recomendam a terceirização de um serviço de atendimento telefônico (call centers) em empresa de telefonia celular**: um estudo de caso. 2004. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração – ESAG, Curso de Mestrado em Administração, Florianópolis, 2004.

FORTES, W. G. Relações públicas estratégicas com o público interno. In: CESCO, C. G. G. (Org.). **Relações públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

FRANÇA, F. Como construir relacionamentos corporativos eficazes. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

_____. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications.** Malden: Blackwell Publishing, 2001.

GRAU, A. N. I. Comunicação organizacional versus relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas.** São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAIR JR. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. Are you sure you have a strategy?. **Academy of Management Executive**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 51-62, nov. 2005.

HAMEL, P.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, D. K. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos.** São Paulo: McGraw Hill, 1992.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

IBGE. **Classificação nacional de atividades econômicas: versão 1.0. 2. ed.** Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae1.0_2ed/default.shtm>. Acesso em: 7 dez. 2009.

_____. **Pesquisa anual de serviços - PAS/2006.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/hom/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2006/default.shtm>>. Acesso em: 5 fev. 2009.

_____. **Pesquisa anual de serviços - PAS/2007**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007/default.shtm>>. Acesso em: 20 out. 2009.

JUCIUS, M. J.; SCHLENDER, W. E. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. **Organizations Studies**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios do marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KRONE, K. J.; JABLIN, F. M.; PUTMAN, L. L. Communication theory and organizational communication: multiple perspective. In: JABLIN, F. M. et al. **Handbook of organizational communication**. Califórnia: Sage, 1987.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processo**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Planejamento estratégico da comunicação. In: _____. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEONE, N. M. de C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.

LIMA, E. **As condições de trabalho e as estratégias de comunicação nas operações de call centers**. 2007. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2006.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCINI, L. **Call centers**: estratégia para vencer. São Paulo: Ask! Cia. Nacional de *Call centers*, 2006.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

MARCHESI, A. **Comunicação interna**: fator humano como diferencial competitivo. São Paulo: ABERJE, 2005

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: _____. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a.

_____. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2007.

MARKIDES, C. C. A dynamic view of strategy. **Sloan Management Review**, Boston, v. 40, n. 3, p. 55-63, 1999.

MARKIDES, C. What is strategy and how do you know if you have one? **Business Strategy Review**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 5-12, Summer, 2004.

MATZOZO, L. **Call centers**: modismo ou realidade? Rio de Janeiro: Record, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr., P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

MELO SOBRINHO, N. C. Friedrich Nietzsche: perspectivismo e superação metafísica. **Comum**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 22, p. 5-38, jan./jul. 2004.

MELO, J. M. **Comunicação social**: teoria e pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1977.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 11, p. 171-195, 1990.

_____. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **Califórnia Management Review**, Berkeley, v. 30, p. 11-24, 1987.

_____. **The structuring of organization**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

MITCHELL, I. Operationalizing customer intelligence in the contact center. **Business Communication Review**, [S. l.], p. 34-39, Dec. 2007.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

NEWELL, F. **Fidelidade.com**: CRM, o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela internet. São Paulo: Makron Books, 2000.

NIELSEN, P. Statistics on the service sector: elements for a strategy. **Scorus**: cities and regions, [S. l.], June 2002.

NOGUEIRA, J. **Telesserviços cresce 10% em 2008**. 3 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=34669>>. Acesso em: 22 jan. 2010.

NORMANN, R. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS. **The monthly index of services**. 1. Oct. 2008. Disponível em: <<http://www.statistics.gov.uk/CCI/nugget.asp?ID=163&Pos=4&ColRank=2&Rank=448>>. Acesso em: 26 out. 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Sistema de organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA JR. M. de M. (Coord.) et al. **Relatório da indústria de call centers no Brasil 2005**: the global call centers industry project. São Paulo: ABT/PUC-SP, 2006.

ONLINE Etymology Dictionary. Disponível em: <<http://www.etymonline.com>>. Acesso em: 25 nov. 2009.

PASOLD, C. L. **Comunicação nas relações humanas e organizacionais**. Florianópolis: Estudantil, 1987.

PENTEADO, J. R. W. Do significado na comunicação humana. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 5, n. 17, p. 15-39, 1965.

_____. **Relações públicas nas empresas modernas**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1991.

PEPPERS E ROGERS GROUP. **CRM Series**: call centers 1 to 1. São Paulo: Makron Books, 2001.

PHELPS, G. The new world of call centers management. **GallupJournal.com**, Princeton, 2002. Disponível em: <<http://www.gallupjournal.com/CA/ee/20020318.asp>>. Acesso em: 5 abr. 2009.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.

PUTMAN, L. L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. Além de produtos: estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, C. A; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 317-330.

RABIA, S. **Linha ocupada, cliente livre!**: um estudo sobre contact centers e fidelidade dos clientes de operadoras de telefonia celular. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

RIGGS, J. L.; KALBAUGH, A. J. **A arte da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSS-SMITH, A.; KORNBERGER, M. Gendered rationality?: a genealogical exploration of the philosophical and sociological conceptions of rationality, masculinity and organization. **Gender, work & organization**, Malden, v. 11, n. 3, p. 280-305, May 2004.

SAKAMOTO, K. **Como implementar um call center**. São Paulo: Happy Few, 2001.

_____.; FRANCIATTO, C. **Alice no país do contact center**: desenvolvimento de carreira em áreas de relacionamento com clientes. São Paulo: Laços, 2007.

SAMMER, J. Press or say one for customer service. **Electric Perspectives**, Washington, Mar./Apr. 2007.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 2001.

SANTO, P. E. Comunicação interna nas maiores empresas portuguesas. **Comunicação empresarial**, Lisboa, maio/ago. 1996. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/esp/autor.php?codautor=623>>. Acesso em: 20 set. 2009.

SCHULER, M. (Coord.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SC). **Critérios de classificação de empresas**: ME, EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&^>>. Acesso em: 4 jan. 2010.

SILVA, A. T. de. **Administração e controle**. São Paulo: Atlas, 1990.

SIMERAY, J. P. **A estrutura da empresa**: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SPILLER, E. S. et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2004.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONE, M. et al. **CRM**: marketing de relacionamento com clientes. São Paulo: Futura, 2001.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

STRATEGY. In: ONLINE Etymology Dictionary. Disponível em: <<http://www.etymonline.com/index.php?search=strategy&searchmode=none>>. Acesso em: 29 ago. 2009.

_____. In: THESAURUS.com: an Ask.com Service. Disponível em: <<http://thesaurus.reference.com/browse/strategy>>. Acesso em: 16 set. 2009.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

TESSPROJECT.COM. **Trade enhancement for the services sector**: Tess. Disponível em: <<http://www.tessproject.com/>>. Acesso em: 26 out. 2009.

TREWATHA, R. L.; NEWPORT, M. G. **Administração**: funções e comportamento. São Paulo: Saraiva, 1979.

TORQUATO, G. **Tratado da comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TZU, S. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

VALSANI, F. Novas formas de comunicação interna. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. p. 229-250. v. 3.

WHITTINGTON, R. et al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 396-409, Dez. 2003.

_____. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WILSON, D.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com o foco no cliente, Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Convite para participar da pesquisa

Prezados Senhores,

O Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) é reconhecido pela CAPES e, pelo seu caráter “profissional”, requer que o estudo não fique exclusivamente no campo acadêmico, mas que se estenda buscando conhecer ou entender melhor a realidade das organizações. Para isso, os mestrandos precisam desenvolver, em seu projeto para a obtenção do título de mestres, uma pesquisa de campo.

Dessa forma, gostaríamos de contar com a sua colaboração para autorizar esta pesquisa preenchendo o questionário anexo (*link*), relativo ao estudo que se encontra em fase final de elaboração da dissertação da mestranda Vanêssa Pereira, orientanda do professor Dr. Mário César Barreto Moraes.

Solicitamos, portanto, a especial gentileza de encaminhar este questionário às pessoas que você julga mais recomendadas na sua empresa para respondê-lo. Se preferir, a mestranda poderá ir até a empresa para aplicar o questionário.

Sabemos que o tempo de todos é bastante escasso, mas gostaríamos de contar com o seu apoio nesta etapa fundamental do trabalho final.

IDENTIFICAÇÃO DO INSTRUMENTO

Propósito da pesquisa: as informações fornecidas pela sua empresa são essenciais para a evolução do conhecimento. Neste momento, essas informações irão contribuir para a elaboração de uma dissertação de mestrado da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Serão verificadas na dissertação as estratégias de comunicação interna utilizadas pelas grandes empresas da Grande Florianópolis com relação a seus serviços de atendimento ao consumidor/*contact centers*. Para isso, é necessário que um dirigente da sua empresa responda ao questionário.

Sigilo das informações: as informações individuais de cada empresa serão mantidas em absoluto sigilo, somente sendo divulgados dados tratados estatisticamente, sem menção ao nome da organização, salvo por manifestação formal desta.

Divulgação dos resultados: os resultados da pesquisa serão enviados por e-mail para os respondentes até janeiro de 2010. Como referência, o tempo médio de resposta ao questionário é de 10 minutos.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração e boa vontade, e colocamo-nos à disposição para fornecer mais informações pelo e-mail vanessapereira71@gmail.com ou pelos telefones (48) 9947-9828/3324-1708.

Cordialmente,

Vanêssa Pereira

Aluna do Mestrado Profissional em Administração ESAG/UDESC

Utilize esse link para acessar o questionário, por gentileza:

<http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dGdrQncycWQ0TGFDZFdqjQ1YUNFOHc6MA>

Obs.: qualquer dúvida em relação à oficialidade deste estudo, favor entrar em contato com a Secretaria do Mestrado em Administração da UDESC/ESAG por e-mail – mestradoadm@udesc.br ou telefone – (48) 3321-8220 e falar com Carolina.

APÊNDICE B – Questionário

I. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Cargo: _____
Nível:
 Diretoria
 Gerência
 Supervisão
 Técnica
 Outro: Qual? _____
2. Qual região identifica principalmente o mercado de atuação da empresa? _____
3. Qual o número de funcionários? _____
4. Qual percentual da produção/serviço atende ao mercado externo? _____
5. Qual o perfil do cliente?
 pessoa física pessoa jurídica
6. Se pessoa jurídica:
 principalmente público principalmente privado
7. A quem compete formular a estratégia da empresa:
 Alta direção
 Média gerência
 Consultoria externa
 Processo coletivo
 Outra. Qual? _____
8. Do ponto de vista da estratégia, como você percebe a empresa?
 Estratégia formal, explícita, com maximização dos lucros, foco no ambiente interno (planos)
 Estratégias focadas na viabilidade do dia a dia, com alta lucratividade, foco na eficiência e na produtividade, voltada para o ambiente externo (mercados)
 Estratégias definidas de acordo com os sistemas sociais predominantes na empresa, foco no ambiente interno (sociedades formadas internamente)
 Estratégias de valorização das competências essenciais, foco no ambiente interno (políticas internas)

9. É feita alguma avaliação da satisfação do cliente?

Não Sim

10. Em caso afirmativo, que avaliação é feita e com que periodicidade?

11. Que ações são praticadas com vistas à melhoria do nível de satisfação do cliente? _____

12. Possui alguma área de comunicação social?

Sim Não

13. Se sim, vinculada a que área?

Marketing
 Recursos humanos
 Diretoria administrativa
 Outra. Qual? _____

14. A comunicação interna é coordenada por que área?

Recursos humanos
 Marketing
 Comunicação
 Relações públicas
 Diretoria administrativa
 Outra. Qual? _____

15. Na sua opinião, a comunicação interna deveria estar ligada a que área?

Área específica
 Área de comunicação
 Área de recursos humanos
 Área de marketing
 Outra. Qual? _____

16. Quais as formas de comunicação interna utilizadas pela empresa? (marque quantas quiser)

Jornal mural
 Intranet
 E-mail
 Jornal impresso
 Boletim
 Memorando
 Vídeo (circuito interno)
 Outra. Qual? _____

17. Você concorda que uma melhoria na comunicação interna poderia melhorar também o conceito ou a imagem da organização?
- () Não () Sim
18. Como isso poderia ser feito? _____
19. Se a melhoria da comunicação interna não interfere na imagem/conceito, por que não? _____
20. A melhoria na comunicação interna afeta a satisfação do cliente?
- () Não () Sim
21. Como a comunicação interna interfere na imagem da empresa? _____
22. Possui um *contact center*/serviço de atendimento ao cliente?
- () Não () Sim
23. O *contact center* é próprio ou terceirizado?
- () Próprio () Terceirizado
24. Os funcionários do *contact center* são próprios ou terceirizados?
- () Próprio () Terceirizado
25. Possui quantas posições de atendimento? _____
26. Quem ou qual área elabora o *script* de atendimento? _____
27. Que tipo de dúvida/problema/situação está previsto nesse *script*? _____
28. Quais as principais dificuldades dos atendentes no atendimento? (marque quantas quiser)
- () Problemas com o *script*
- () Falta de treinamento
- () Não poder sair do *script*
- () Não entendimento do problema do cliente
- () Número elevado de atendimentos
- () Tempo para o atendimento
- () Outras. Quais? _____
29. Qual a causa dessas dificuldades? (marque quantas quiser)
- () Falta de treinamento
- () Falta de motivação
- () Descomprometimento com o trabalho
- () Desconhecimento do setor
- () Baixo nível de instrução
- () Pressão por resultados
- () Outra. Qual? _____
30. Quais os mecanismos que os atendentes possuem para passar informações fora do *script* para os superiores? _____

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista

1. DADOS DA ENTREVISTA

Data: ___/___/___

Empresas: _____

2. Perfil do entrevistado:

- Escolaridade:
- Profissão:
- Tempo de atuação na organização:
- Cargo:

3. Aspectos referentes à estratégia das organizações:

- Comparar o tipo de estratégia escolhido no questionário com o que de fato ocorre. (Evolucionária – Estratégia focada na viabilidade do dia a dia, com alta lucratividade, foco na eficiência e na produtividade, voltada para o ambiente externo – mercados)
- A alta direção é quem formula a estratégia pelo questionário. Há alguma participação dos demais setores nessa formulação? Como isso ocorre?

4. Aspectos referentes à satisfação do cliente:

- De maneira geral, qual é o resultado das pesquisas de satisfação do cliente?
- Como esses resultados são utilizados na melhoria dos serviços?

5. Aspectos referentes à comunicação:

- Os veículos de comunicação interna são basicamente informativos. Qual é a forma de *feedback* do funcionário para a empresa?

- Que tipo de atividade o setor de comunicação exerce?
- Qual a relação da comunicação interna com a estratégia adotada pela empresa? (confirmar se a estratégia e a vinculação da comunicação interna procedem – evolucionária/marketing)
- Como é a sua percepção de que a comunicação interna poderia melhorar o conceito ou imagem da empresa?
- Na sua percepção, a comunicação é vista pela empresa como estratégica?

6. Aspectos relativos ao *contact center*:

- Qual sua percepção da satisfação do cliente com relação ao atendimento do *contact center*?
- Pelo resultado do questionário, os mecanismos que o atendente possui para passar informações aos superiores são na sua maioria impessoais. Como isso pode influenciar no atendimento ao cliente?
- As dificuldades apresentadas pelos atendentes apontadas no questionário são basicamente por questões de treinamento ou pela falta deste. As deficiências pessoais dos atendentes poderiam influenciar na qualidade do atendimento?
- De que forma uma melhoria da comunicação interna poderia auxiliar na melhoria desse setor ?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)