

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO**  
**HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS**

**ALINE DE LIMA PEREIRA**

**EM BUSCA DE UM ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA: uma análise sobre os  
fluxos infocomunicacionais de uma operadora de saúde**

**Porto Alegre**  
**2013**

ALINE DE LIMA PEREIRA

**EM BUSCA DE UM ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA: uma análise sobre os fluxos infocomunicacionais de uma operadora de saúde**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do diploma de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas.

**Orientador:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Enói Dagô Liedke

**Porto Alegre  
2013**

ALINE DE LIMA PEREIRA

**EM BUSCA DE UM ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA: uma análise sobre os fluxos infocomunicacionais de uma operadora de saúde**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do diploma de Bacharel Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas.

**Conceito final:**

**Aprovado em:** \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**Banca examinadora:**

---

**Prof. Ms. João Carissimi**

---

**Profª. Dr. Helenice Carvalho**

---

**Orientadora - Profª. Dr. Enói Dagô Liedke**

## **AGRADECIMENTOS**

Momentos como este nos fazem refletir sobre as escolhas que fizemos em nossas vidas, e nos possibilitam avaliar se este caminho percorrido valeu a pena. Agora, ao olhar para trás e ver as possibilidades que a vida me ofereceu, posso realmente confirmar que fiz minha melhor escolha. E, sem dúvida, agradeço primeiramente a Deus que me oportunizou vivenciar esta experiência. E que, em todos os momentos desta jornada, me fortaleceu para chegar hoje e dizer: eu consegui!

Eu acredito que ninguém conquista algo sem o apoio de Deus e das pessoas a quem amamos, foram eles, junto comigo, os responsáveis por este momento se tornar realidade. Serei eternamente grata à minha mãe, que em todos os momentos me acompanhou, me fortaleceu com suas palavras e com seu carinho. Não posso deixar de citar o idealizador desta proposta de vida, que foi meu pai, o qual sempre confiou no meu potencial e acreditou no meu desenvolvimento profissional. Acredito que lá de cima, certamente, está orgulhoso e realizado com esta conquista, que é nossa.

Gostaria de agradecer ao meu namorado, Luiz Fernando, e aos seus familiares, que já considero meus também, os quais sempre estiveram presentes durante todo meu curso e contribuíram com suas palavras de incentivo e conforto.

Sem dúvida nenhuma, hoje eu não estaria aqui se não fosse a professora Enói Dagô Liedke, que não somente me orientou, mas me acolheu de braços abertos com sua generosidade, compreensão e paciência. Agradeço, de coração, seu posicionamento referente à orientação do meu trabalho final de curso, o qual sempre se fez presente com seu conhecimento e disposição, com as palavras certas para me auxiliar em todos os momentos.

Com muita satisfação, agradeço também aos professores Helenice Carvalho e João Carissimi, que durante estes quatro anos e meio se fizeram presentes, e contribuíram de forma efetiva com seus conhecimentos e experiências de vida. Agradeço por aceitarem fazer parte deste momento, junto a mim, como banca avaliadora.

Não poderia deixar de citar a importância de meus amigos e colegas de trabalho, que sempre estiveram ao meu lado, vivenciando cada etapa desta conquista. Obrigada pela compreensão e o carinho.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar os formatos de fluxos infocomunicacionais internos de uma operadora de saúde e a influência destes fluxos para obtenção de um atendimento de excelência. Com este intuito, buscou-se refletir sobre os processos operacionais internos relacionados ao uso de CRM e a forma como os colaboradores da linha de frente, da organização em estudo, atuam na busca de soluções de suas demandas. A metodologia utilizada consiste em sondagem de opinião realizada com os colaboradores da linha de frente que atendem os clientes PJ<sup>1</sup>, e com os colaboradores do setor operacional da operadora de saúde X. Foram aplicados dois modelos de questionários, um para cada setor, sendo o primeiro aplicado em uma população de 19 colaboradores e o segundo em nove colaboradores. O estudo evidenciou que a operadora de saúde X possui deficiências em seus fluxos infocomunicacionais formais, o que vem a contribuir para o mau gerenciamento dos processos operacionais. O que, conseqüentemente, impacta no relacionamento com o cliente, que espera obter retorno de suas demandas.

**Palavras-chave:** Fluxos infocomunicacionais. Comunicação formal e informal. CRM. Processos operacionais. Atendimento de excelência.

---

<sup>1</sup> Clientes Pessoa- Jurídica.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to analyze the forms of internal information and communication flow and the influence of these flows on providing services of excellence. With this purpose, this research aimed to reflect about internal organization processes related to the use of Customer Relationship Management (CRM) methods and the way how front-line employees of organizations act when searching for solutions to clients' demands. The methodology used in this study consisted of an opinion survey conducted with front-line employees who deal with corporate clients and employees of the operational sector of the healthcare insurance company X. Two models of questionnaire were applied, one for each sector, the first of them to a sample of 19 employees and the second one to nine employees. The study revealed that the healthcare insurance company X shows deficiencies in its formal information and communication flows, which contributes to the poor management of operational processes and thus have an impact on the relationship with clients, who expect to have a response to their demands.

**Keywords:** Information and communication flows. Formal and informal communication. CRM. Operational processes. Service of excellence.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Composto da comunicação integrada .....	19
Figura 2 — Fluxo lateral informal – Cliente interno .....	32
Figura 3 — Comunicação digital integrada .....	35
Figura 4 — Processo do CRM .....	45
Figura 5 — Rede de Comunicação Formal da operadora de saúde X .....	46
Figura 6 — 1º Passo: localizar o cliente no sistema .....	47
Figura 7 — 2º Passo: abrir concorrência .....	47
Figura 8 — 3º Passo: categorizar a concorrência .....	48
Figura 9 — 4º Passo: especificar o que foi comentado no contato com o cliente .....	48
Figura 10 — 5º Passo: adicionar à fila .....	49
Figura 11 — Valores da Operadora de saúde X .....	55
Figura 12 — Canal Ouvidoria Operadora de saúde X .....	55

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 — Índices de satisfação .....	56
Gráfico 2 — Sintonia dos colaboradores do setor pós-venda PJ .....	62
Gráfico 3 — Sintonia dos colaboradores do departamento operacional .....	62
Gráfico 4 — Investimentos / melhorias .....	63
Gráfico 5 — Utilização do CRM pelos colaboradores do setor pós-venda PJ .....	64
Gráfico 6 — Prioridade dada ao CRM pelo departamento operacional .....	64
Gráfico 7 — CRM x fluxos de comunicação informais do departamento operacional .....	65
Gráfico 8 — Falhas operacionais e o impacto na imagem .....	67
Gráfico 9 — Atribuição de falhas na visão do cliente .....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Planejamento estratégico x estratégia digital .....	41
Quadro 2 — Fatores que contribuem para o excelente atendimento ao cliente ..	53
Quadro 3 — Fidelizar o cliente .....	53
Quadro 4 — Reação do cliente .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
<b>2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	14
2.1 CONTEXTO GERAL	14
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA	19
<b>2.2.1 Comunicação Mercadológica</b>	20
<b>2.2.2 Comunicação Institucional</b>	21
<b>2.2.3 Comunicação Interna</b>	23
2.2.3.1 Comunicação Administrativa	25
2.2.3.2 As formas de Comunicação	26
2.2.3.2.1 Comunicação Interna Formal	26
2.2.3.2.2 Comunicação Interna Informal	28
<b>2.2.4 Cliente Interno</b>	30
<b>2.2.5 Redes de Relacionamento</b>	33
2.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DIGITAL	34
<b>3 APLICAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: setor de pós-vendas PJ</b>	38
3.1 INTRODUÇÃO AO MARKETING DE RELACIONAMENTO	38
3.2 TECNOLOGIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: adaptações ao novo	40
3.3 CRM E SUAS FUNCIONALIDADES	42
3.4 AS PRÁTICAS DO CRM NA OPERADORA DE SAÚDE X	46
<b>4 EXCELÊNCIA EM ATENDIMENTO: uma missão para operadora de saúde X</b>	51
4.1 CONCEITOS E REFLEXÕES SOBRE UM ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA	51
<b>5 PESQUISA DE CAMPO</b>	58
5.1 ETAPA EXPLORATÓRIA	58
5.2 POPULAÇÃO	58
5.3 AMOSTRA	59
<b>5.3.1 Setor de Pós-Vendas P.J</b>	59
<b>5.3.2 Setor Operacional</b>	59
5.4 Coleta dos Dados	60
5.5 Tratamento dos Dados	60
5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
<b>5.6.1 Análise das Entrevistas em Profundidade</b>	61
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	69
<b>REFERÊNCIAS</b>	72
<b>APÊNDICE A — Pesquisa Setor de Pós-Vendas P.J</b>	75
<b>APÊNDICE B — Pesquisa Setor de Operacional</b>	78
<b>APÊNDICE C — Tabulação do questionário Pós-Vendas P.J</b>	80
<b>APÊNDICE D — Tabulação do questionário Setor Operacional</b>	81

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se que o cenário organizacional concede cada vez mais responsabilidade para área da comunicação, no que se refere à sua atuação sobre os fluxos infocomunicacionais internos e seus processos interdepartamentais. Podemos considerar que, para que o fluxo operacional entre os diferentes departamentos ocorra de forma eficiente, é necessário que o fluxo infocomunicacional<sup>2</sup> também o seja, só assim os objetivos e as metas da organização serão alcançados, pois se trata de uma relação interdependente.

Com este intuito, as organizações investem cada vez mais em *softwares* que, além de lhes padronizarem as atividades operacionais, também auxiliam para que ocorra uma comunicação eficaz, tornando o ambiente comunicacional formal, estandardizado, pois tem como finalidade obter de forma ágil e eficiente o resultado de suas demandas. Contudo, podemos observar que, para que os fluxos infocomunicacionais formais sejam eficientes, além do planejamento estratégico prévio e a implantação de *softwares* de relacionamento, deve-se ter o apoio dos colaboradores. Os quais, necessariamente, devem estar comprometidos em colocar em prática as ações desenvolvidas e estabelecidas pela organização.

Com o intuito de se verificar na prática esta situação, tomou-se como objeto de estudo a operadora de saúde X<sup>3</sup>, que é uma organização de trabalho médico, que presta assistência à saúde na Capital, Região Metropolitana e Litoral Norte do Rio Grande do Sul, abrangendo 46 municípios do Estado<sup>4</sup>. A organização possui atualmente 630 mil clientes e tem como uma de suas propostas de trabalho o atendimento de excelência de seus clientes. Através deste objetivo, que vemos a necessidade de analisar como se dão os fluxos infocomunicacionais, detectando se seguem os padrões formais estabelecidos pela organização ou se ocorrem interferências, mesmo que estas sejam para a busca de uma atuação eficiente, e de acordo, com as propostas da cooperativa.

Diante da preocupação em manter os colaboradores alinhados com as estratégias da organização, observamos que os fluxos infocomunicacionais

---

<sup>2</sup> Refere-se à integração de informação e comunicação.

<sup>3</sup> O termo “operadora de saúde X” visa preservar o anonimato da instituição em que foi realizada esta pesquisa. Destaca-se que todo o material da referida organização esta acompanhado de tarjas ou recortes do original buscando este mesmo anonimato.

<sup>4</sup> Rio Grande do Sul

propostos por empresas, como a empresa selecionada para este estudo, apresentam possíveis falhas em seu formato formal, que vem a interferir no desenvolvimento de suas ações e objetivos que visam sua excelência no atendimento. O fator a que viemos desmistificar trata-se da presença da rede de comunicação informal, a qual se faz necessária devido à deficiência/insuficiência da rede de comunicação formal. Sendo a informalidade nos fluxos de comunicação originada através das redes de relacionamentos entre colaboradores de diferentes departamentos. No que se refere à nossa análise, esta relação ocorre entre o pós-vendas PJ (linha de frente) e setor operacional (fornecedores)<sup>5</sup>. Posteriormente, esta relação será debatida com maior ênfase no capítulo dois deste trabalho.

O setor de pós-vendas PJ é responsável pelo relacionamento com os clientes empresariais, é através deste setor, caracterizado como linha de frente, que foi realizada a análise. O quesito que vem a complementar a razão deste estudo é a busca desta operadora de saúde em obter um atendimento considerado de excelência. É a partir desta necessidade que analisamos as redes de comunicação da operadora de saúde X e identificamos a forma de utilização de seus fluxos infocomunicacionais pelos seus colaboradores.

Através de pesquisas de satisfação, realizadas trimestralmente pelo setor de Marketing, é mensurado o nível de excelência no atendimento da equipe de pós-vendas PJ. Contudo, constatamos que não é considerada a realidade diária deste departamento. Sendo necessário averiguar a eficiência e eficácia dos processos operacionais, bem como se dão as redes e fluxos infocomunicacionais.

Nesta direção, concentra-se este estudo na busca de respostas e possíveis alternativas para melhor gerenciar os fluxos infocomunicacionais e, conseqüentemente, alcançar o objetivo proposto pela operadora. Com esta finalidade, propomos a seguinte questão: Os fluxos infocomunicacionais internos da operadora de saúde X auxiliam ou prejudicam a busca para obtenção de um atendimento de excelência?

A partir deste contexto, podemos apresentar o objetivo geral deste trabalho:

- Analisar os formatos de fluxos infocomunicacionais internos e a influência destes fluxos em um atendimento de qualidade (linha de frente) que busca a excelência.

---

<sup>5</sup> Veremos com maior ênfase no Cap. II – 2.4.1 – Cliente interno.

Por sua vez, como objetivos específicos, temos:

1. Verificar a eficiência e eficácia dos fluxos formais comunicacionais internos;
2. Averiguar a incidência do uso de fluxos informais de comunicação internos;
3. Identificar o cenário atual da linha de frente e sua busca por proporcionar um atendimento excelente; e
4. Refletir sobre processos comunicacionais ideais para obtenção de um atendimento eficiente.

Essas questões vêm a colaborar para que possamos melhor compreender a realidade organizacional da operadora de saúde X quanto aos seus processos comunicacionais internos, bem como, a forma de analisar aspectos fundamentais que possibilitam mensurar a realidade de um ambiente decisivo para conquista de um objetivo: obter um atendimento de excelência.

Entende-se que, para área da Comunicação e Relações Públicas, este estudo é relevante, pois propõe uma análise do cenário organizacional atual, e a forma como seus processos impactam em sua imagem, demonstrando a significância da Comunicação e Relações Públicas para o âmbito organizacional.

Sob esta perspectiva, e para alcançar os resultados desta pesquisa, utilizamos como instrumentos para sondagem dois modelos de questionários estruturados. O primeiro foi aplicado em 19 integrantes da equipe do pós-vendas PJ e tem por objetivo compreender o impacto que causam os processos comunicacionais atuais. Como contraponto, foi empregado um segundo modelo de questionário estruturado em nove integrantes do setor operacional, responsável pelo retorno das demandas ao pós-vendas PJ.

Este estudo está estruturado em seis capítulos. Sendo este considerado o primeiro (introdução), segue-se o capítulo dois, onde discorreremos sobre comunicação organizacional de forma geral, desenvolvendo o tema da comunicação integrada com enfoque na comunicação interna, predominando os fluxos infocomunicacionais internos - formal e informal. Para melhor explorar a temática, apresentam-se aspectos conceituais relacionados às redes sociais, fechando-se com a comunicação integrada digital. Como forma de reflexão sobre os processos

comunicacionais, conforme citado, são utilizados como referência: Kunsch (2003, 2008), Baldissera (2009), Casali (2009); Curvello (2009), Duterme (2008), Marcondes Filho (2008), Cross e Thomas (2009), Grando (2008) e Côrrea (2005).

No terceiro capítulo é abordado como temática o Marketing de Relacionamento através de Bretzke (2000) e McKenna (1999), tendo em vista iniciar a abordagem estratégica de relacionamentos desenvolvidos através de *softwares*. Para melhor debater o tema dos meios digitais na comunicação organizacional, temos como apoio Côrrea (2005). Ainda no capítulo 3, com o objetivo de averiguar a sistematização da informação, com enfoque no *software* CRM<sup>6</sup>, são trazidas as reflexões de Stone (1996), Rigby, Schefter e Schefter (2002), Peppers e Rogers Group (2001), Greenberg (2013).

O capítulo 4 tem como objetivo aprofundar teoricamente o tema excelência no atendimento de clientes externos, para isso, é abordado o seu significado e a sua prática, tendo como alicerce conceitual as colocações de Bee (2000). Este capítulo também se destina a apresentar a organização em estudo: operadora de saúde X e os departamentos de pós-vendas PJ e setor operacional.

No quinto capítulo apresentam-se detalhadamente os procedimentos metodológicos empregados para a constituição do *corpus* deste estudo e realiza-se a análise do material empírico.

Por fim, no sexto capítulo, é finalizado este trabalho com a apresentação das considerações identificadas ao longo da análise. Onde será relatado o resultado da pesquisa e sua importância para a conquista do objetivo proposto pela operadora de saúde X.

---

<sup>6</sup> As características deste *software* serão especificadas no tópico 3 do capítulo III.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem a missão de introduzir a temática da comunicação organizacional de forma integrada, e enfatizar a comunicação interna que, por sua vez, tem função determinante neste estudo. Sendo as redes e seus fluxos infocomunicacionais o ponto chave para nossa abordagem.

### 2.1 CONTEXTO GERAL

Neste subcapítulo, inicialmente, pretende-se explorar a evolução da comunicação organizacional e enfatizar as vertentes deste tema, para que assim, se sintetize sua visão principal. Analisaremos o cenário atual da comunicação interna, tendo em vista, aspectos de interesse e que se relacionam com o objeto de estudo.

A comunicação organizacional vem ganhando força desde o período da Revolução Industrial, onde conquistou frutos importantes para obter sua atual posição. No início deste período, as organizações estavam aderindo à comunicação organizacional e, com ela, buscavam melhorar suas estruturas funcionais. A comunicação organizacional foi a responsável pela organização das relações de trabalho, nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização, a partir do século XIX (KUNSCH, 2008).

Com o processo de industrialização, as organizações sentiram a necessidade de buscar uma forma de se comunicar com seu público interno. Informações, comunicados e até mesmo a promoção do conhecimento dos processos internos da organização necessitavam ser compreendidos. Kunsch (2008, p. 171) enfatiza que:

A comunicação do público interno inicia-se com um formato muito mais de ordem administrativa e de informações. Foram as primeiras iniciativas da existência da comunicação nas organizações – a comunicação administrativa e gerencial. É uma comunicação que assume um caráter funcional e instrumental.

Após algumas décadas de história, se fortificam os processos comunicacionais dentro das empresas e grandes organizações. Kunsch (2008, p. 208) complementa que:

Com a evolução de seu uso, e com a importância cada vez mais crescente nos processos de gestão e na divulgação institucional propriamente dita, a comunicação foi assumindo novas características, sendo mais produzida, tecnicamente, e baseando-se em pesquisas de opinião junto aos diferentes públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações top e/ou modernas, onde atinge um grau de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico, tanto no âmbito dos negócios quanto no conjunto dos objetivos corporativos.

Com a globalização, as organizações enxergaram a comunicação organizacional, no seu sentido corporativo e estratégico. Com isso, houve a migração de uma visão institucional e da comunicação interna, para uma visão com ênfase na comunicação mercadológica. Neste sentido, Kunsch (2008, p. 172) defende que “as ações isoladas de comunicação e marketing são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os *stakeholders* ou públicos estratégicos”. A autora ainda revela que isto se deve à exigência dos novos públicos que se encontram mais bem informados, possuem uma consciência sustentável e que, conseqüentemente, exigem que as organizações prezem por uma cultura organizacional que busque por transparência em suas ações, por responsabilidade social e atitudes éticas.

Para compreendermos o conceito de comunicação organizacional, iniciaremos com a visão de Kunsch (2008) para começar nossas reflexões sobre o sentido dado a este conceito. A autora destaca que, para compreender comunicação organizacional, se faz necessário conhecer suas três dimensões: a humana, a instrumental e a estratégica. Explicitaremos a seguir cada uma delas:

1. **Dimensão humana:** é a comunicação natural, que faz com que ocorra interação entre os seres. Trata-se da comunicação organizacional que considera todos os fluxos infocomunicacionais e o contexto onde esta inserido:

[..] a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dados o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais. (KUNSCH, 2008, p. 178).

A disseminação de ideias e sua compreensão são fatores importantes dentro da comunicação humana, onde as relações entre as pessoas e suas interações comunicacionais devem processar a troca de ideias e entendimento mútuo, o que necessariamente fazem parte desta dimensão.

2. **Dimensão instrumental:** trata-se da dimensão mais técnica do processo comunicacional. É percebida como veículo para transmissão de informações. Fala-se na *metáfora do conduíte*, em que a comunicação serve como meio de acesso às informações organizacionais, como explica Kunsch utilizando as reflexões de Putnam (2004). A autora complementa: “[...] a comunicação é considerada como um canal ou via de envio de informações” (KUNSCH, 2008, p. 181). A divulgação de notícias é o foco desta dimensão.
  
3. **Dimensão estratégica:** é considerada parte integrante da gestão, por ser parte estratégica das organizações, Kunsch (2008, p. 181) enfatiza que esta dimensão “agrega valor à organização aos negócios e como parte integrante de gestão das empresas”. A autora completa, ao relatar que:

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente (KUNSCH, 2008, p. 181).

Em contraponto à Dimensão Estratégica referenciada por Kunsch (2008), temos a visão de Curvello (2009, p. 111), que possui um olhar diferenciado sobre a comunicação organizacional e sua função:

[...] detectamos que, desde a década de 1990, os estudos de Comunicação Organizacional desenvolvem de forma lenta e gradativa novas abordagens, novos enfoques teóricos e metodológicos, e caminham para a interdisciplinaridade. Entretanto, embora isso signifique um avanço, muitas dessas investigações continuam a tratar a Comunicação Organizacional como um instrumento a serviço das estratégias organizacionais, que precisa ser gerenciado e conduzido profissionalmente. Essa dimensão estratégica, ainda que baseada em enfoques pretensamente estratégicos teve relativa importância para a consolidação do campo, mas hoje se mostra limitadora

quanto ao futuro da pesquisa, uma vez que se dedica muito mais aos contextos, à organização em si, as questões da gestão e da administração, do que ao estudo da comunicação propriamente dita.

Através disso, vemos que a ramificação que ocorre na comunicação organizacional, ao desmembrar-se em demais subdivisões que a direcionam a outras áreas, como a administração e o marketing, faz com que se perca, de certo modo, sua funcionalidade como comunicação, passando a desempenhar funções técnicas e estratégias em prol de um diferencial organizacional.

Podemos observar que este conceito ultrapassa opiniões, e cada autor, ao longo da análise, demonstra um aspecto importante do tema. Com isso, podemos perceber um novo olhar quanto à comunicação organizacional de acordo com as colocações de Casali (2009, p. 67):

[...] a Comunicação Organizacional tem como questão de fundo a compreensão de: como a comunicação possibilita aos indivíduos organizar a vida em sociedade; como as pessoas trabalham juntas; como são criadas, mantidas e transformadas as estruturas sociais em geral e as organizações em particular.

Para complementar as reflexões de Casali (2009), podemos observar o que Weber (2009) vem a contextualizar sobre os aspectos da comunicação organizacional, no que diz respeito às estruturas sociais e suas formas de interação nas organizações:

[...] Comunicação Organizacional é o resultado de todas ações institucionais, promocionais e mercadológicas utilizadas pelas organizações para gerar comunicação, apoio, visibilidade e imagem pública. [...] A Comunicação Organizacional, portanto, é um conceito que abrange todos os meios, todas as ações e todas as profissões utilizadas por uma organização pública ou privada que deseja principalmente, se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar de modo conveniente com seus públicos de interesse (WEBER, 2009, p. 71).

Desta forma, podemos considerar que a comunicação organizacional vem com a missão de formalizar os processos comunicacionais e analisá-los de forma estratégica em prol da organização. Ao maximizar seus valores positivos e adicionar personalidade aos seus relacionamentos, Marcondes Filho (2008) colabora de forma efetiva, ao adicionar uma prática muito importante no processo da comunicação organizacional, o fato de participar:

Neste caso, observar a Comunicação Organizacional, por exemplo, pressupõe senti-la, uma vez que é preciso participar dela para entendê-la, como observação participante mesmo, uma vez que a Ciência da Comunicação só existe se se realizar *junto* com o objeto (MARCONDES FILHO, 2008, p. 152).

Logo, estar presente nos processos para conhecer seus fatores positivos e delimitantes se faz necessário, para que assim, sejam desvendadas suas fases e possíveis falhas. Tratar o objeto seja ele informação, problema, campanhas, todos necessitam de acompanhamento e vivência, para que não perca informações em seu desenvolvimento. Enfim, tarefas que eram tratadas com uma percepção mecânica, através desta forma de organização, ganharam uma função mais complexa, pois são tratadas como peças que vêm a complementar a estrutura da organização e, assim, dão sentido e função estratégica aos processos.

Tendo em vista as reflexões apresentadas, retomamos aos conceitos de Kunsch (2003, p. 149), os quais possuem aproximação com a realidade do mercado atual e traduzem de forma central a definição de Comunicação Organizacional, sendo ela a seguinte: é o “fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam” sendo composta pelas “diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade” (KUNSCH, 2003, p. 150). A autora faz referência à comunicação integrada, que quando reúne suas diferentes modalidades dispõe, conseqüentemente, de grupos de pessoas que integram distintas funções dentro da organização e, através destes grupos, desenvolvem-se as funcionalidades das mobilidades que compõem a comunicação organizacional integrada.

Para isso, a comunicação organizacional se divide em diferentes terminologias que se distinguem pela sua função, sendo elas: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Abordaremos de forma mais específica cada modalidade, tendo em vista analisar o processo de forma completa, para que após possamos enfatizar o modelo que complementar de forma mais efetiva nosso estudo<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Faz referência à comunicação interna.

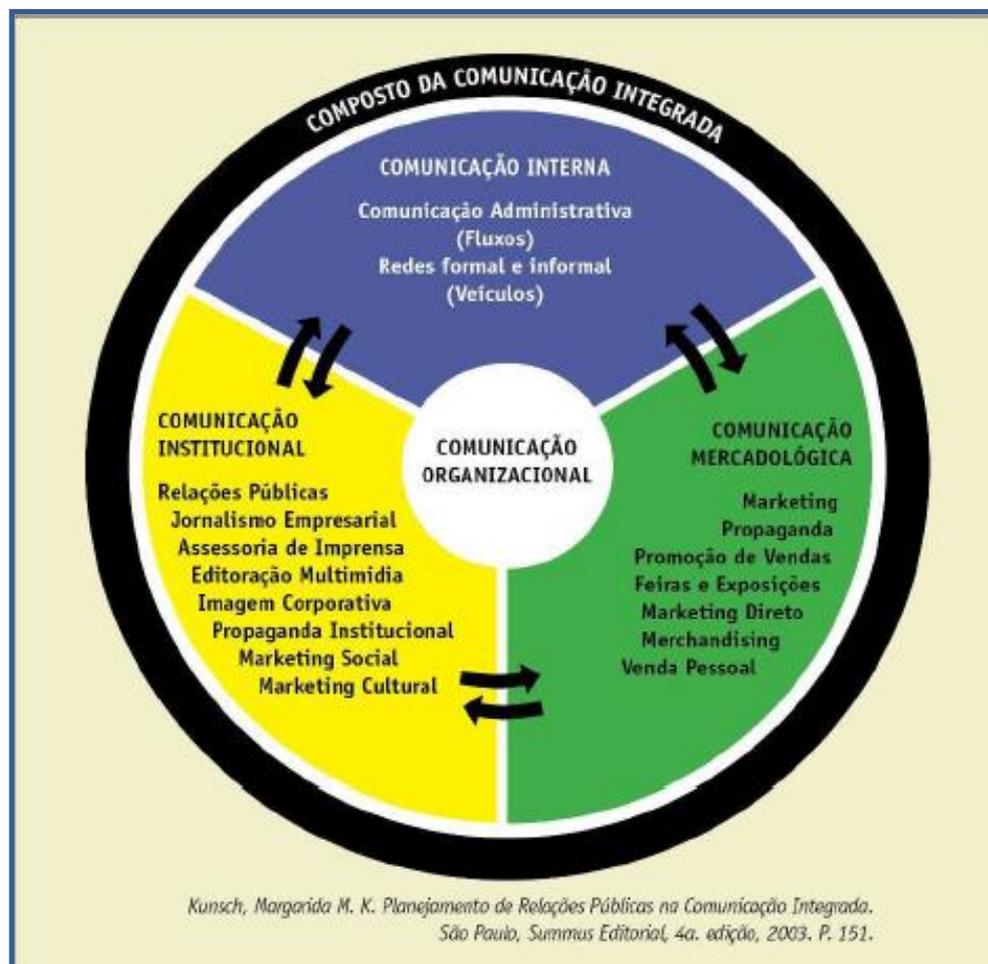
## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

Com o desenvolvimento da comunicação e a evolução do setor organizacional, a comunicação ganhou um caráter estratégico dentro das empresas. Diversas foram as nomenclaturas dadas para a área comunicacional e suas subdivisões funcionais. Kunsch (2003, p. 152) afirma que:

[...] passaram a ser usada para designar essa área, que era caracterizada indistintamente por adjetivos como social, empresarial, organizacional, corporativa, institucional, mercadológica, quando não se caía no reducionismo de considerar tão-somente a comunicação interna e externa.

Segundo Kunsch (2003 p.151), a comunicação organizacional dispõe de quatro modalidades que se podem considerar significativas, pois “permitem manter relações confiantes com seus públicos”.

Figura 1 — Composto da Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch (2003, p. 151).

A seguir, iremos abordar cada uma delas: a comunicação administrativa, a comunicação mercadológica, a comunicação institucional e a comunicação interna.

### 2.2.1 Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica, dentro das organizações, tem como finalidade promover a comunicação em prol dos objetivos mercadológicos. E, através da divulgação publicitária de serviços e produtos, divulgar a marca da organização. Segundo Kunsch (2003, p. 162): “Esta vinculada diretamente ao marketing de negócios”. Através desta modalidade identifica-se que:

É a área de marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o *mix* da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente estão a cargo do departamento ou setor de marketing das organizações (KUNSCH, 2002, p. 162).

Podemos observar, através das colocações de Kunsch (2003), que as pesquisas de mercado, geralmente, fazem parte da alçada do marketing. Contudo, deve-se observar que a comunicação mercadológica deve caminhar acompanhada das demais modalidades, que disponibilizam suporte para que as pesquisas sejam direcionadas à realidade organizacional.

Galindo (1986, p.37) estabelece sua visão ao relatar sobre a definição de comunicação mercadológica:

[...] compreenderia toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico, portanto, a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhes servem de acesso de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano.

É a comunicação mercadológica, através de seu *mix* instrumentos, que integra a comunicação persuasiva às demandadas atribuídas pelo marketing, a responsável pela conquista, ou seja, o encantamento do cliente, através das ações planejadas pelo marketing. Weber (2009, p. 73) contribui ao colocar que:

Nas organizações privadas, todas as ações comunicacionais estão direcionadas à venda de seus produtos e serviços, à ocupação de mercado e à conquista de um consumidor fiel e insatisfeito. Interessa a essas organizações se posicionarem no mercado e auferirem uma imagem que gere novos investimentos.

Nestas condições, ações como o marketing de relacionamento entram em cena, tendo e vista contribuir para melhor aproximação com o cliente, sendo um diferencial frente à uma concorrência que busca pelos mesmos objetivos.

## 2.2.2 Comunicação Institucional

Entre as modalidades da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional possui, através da gestão estratégica de relações públicas, a missão de construir e estabelecer a identidade e a imagem das organizações. Devendo ser forte e positiva, conforme enfatiza Kunsch (2003). A autora ainda relata que a comunicação institucional:

[...] está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditativa organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde esta inserida (KUNSCH, 2002, p. 164).

Para melhor expor as ideias de Kunsch (2003), podemos identificar com Baldissera (2009, p.6) as três dimensões da comunicação organizacional, que faz referência ao posicionamento estratégico conferido à comunicação institucional:

- **Organização comunicada:** Diz respeito à fala autorizada, informações os quais a organização seleciona para expor aos seus públicos, tendo em vista, demonstrar sua identidade. Baldissera (2009, p. 118) enfatiza que: “refere-se a processos formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada” o autor relata que a organização comunicada ocorre por meio de “processos comunicacionais (estratégicos ou não)” sendo estes que proporcionam visibilidade. O autor reitera que esta forma de comunicar “objetiva retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc.)”. Esta dimensão é orientada para o autoelogio da organização.
- **Organização comunicante:** É a dimensão que segundo o autor “ultrapassa o âmbito da fala autorizada, atenta-se para todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização.” (Baldissera, 2009, p. 18), Além dos processos formais, também obtém importância os processos que se realizam na informalidade; tendo destaque os que a organização não possuem conhecimento. O autor enfatiza que “assim, mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ ou alguma coisa dela e assumir isso

como comunicação, então será comunicação.” (Perspectivas de Eco, 1997; e de Watzlawick; Beavin; Jackson, 1993 apud Baldissera, 2009, p. 118).

- **Organização falada:** Refere-se a processos de comunicação informal indiretos; os quais são realizados fora do âmbito organizacional e que se dirigem à organização, ou seja, informações a seu respeito. O autor exemplifica ao relatar que “pode-se pensar: nos processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos participam de um jogo de futebol e discorrem sobre a organização”. (Baldissera, 2009, p. 18). As relações familiares, encontro em amigos, em variadas tipos de relações estra-organizacionais, que por sua vez abordam informações sobre a organização. Baldissera afirma que “isso não a impede de realizar algum tipo de acompanhamento, até porque, caso desses encontros surjam boatos sobre a organização, à medida que se tornem visíveis e forem identificados por ela, é possível que exijam algum tipo de investimento em ações e /ou comunicação formal para neutralizá-los, se for o caso”. Para que este tipo de informações não ganhe status se faz necessário obter conhecimento sobre elas para que se possa trata-las e sanar possíveis boatos.

Através das três dimensões expostas por Baldissera (2009), pode-se considerar a importância em investir na comunicação institucional. É ela responsável por tratar da imagem organizacional e recompô-la em casos de crise, conforme relatado na organização falada. Contudo, de forma geral, a comunicação institucional tem ênfase na organização comunicada, onde, oportunamente, apresenta a organização de forma positiva. Kunsch (2002, p. 164) traz em Torquato a seguinte designação de comunicação institucional: “[...] a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando como meta finalista, a influência político-social”. Torquato (1985, p. 183-184 *apud* Kunsch, 2002, p. 164) complementa que:

O programa de comunicação institucional distingue-se, portanto, do programa de comunicação mercadológica, apesar de poder-se estabelecer entre eles efetiva relação, na medida em que um bom conceito é vital para a organização, integrando-se na estratégia global dos negócios e promovendo e respaldando a sinergia comercial.

Inegavelmente, a imagem organizacional possui relação direta com a comunicação mercadológica. A imagem de uma organização sendo tratada de forma estratégica, e que tem por objetivo buscar o reconhecimento de seu público-alvo, conseqüentemente, irá gerar bons resultados, inclusive financeiros. Além destes aspectos, devemos considerar a essência da comunicação institucional, emitir informações para que a organização seja compreendida por seu público. Fonseca (1999, p. 140) contribui com seu entendimento sobre comunicação institucional: “[...] como conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de

interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”.

Por fim, as organizações devem observar que a comunicação institucional implica apresentar a organização e, simultaneamente, compartilhar seus atributos: missão, visão, valores, filosofia e políticas. Sendo estes, o norte estratégico para as demais ações, podendo ser elas institucionais, mercadológicas, administrativas e internas.

### **2.2.3 Comunicação Interna**

Entre as modalidades comunicacionais, a comunicação interna tem por objetivo integrar e gerenciar as demais modalidades da comunicação organizacional, pois é através dela que acontece a relação entre organização e os colaboradores, sendo eles a locomotiva para o funcionamento de todos os fluxos organizacionais. Kunsch (2002, p. 154), complementa que: “[...] a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento”.

Um cuidado que se deve ter, é referente à distinção de comunicação interna e endomarketing. Muitos autores trazem este conceito com certa semelhança funcional em relação à comunicação interna. Temos como exemplo Brum (1998, p. 15), que apresenta endomarketing com o objetivo de “fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua”.

Esta autora (Brum, 1998) avalia o endomarketing “como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender sua própria imagem a funcionários e familiares”. Nesta ótica, percebemos que Brum (1998) enxerga o colaborador como um cliente interno, alguém que deve obter investimento para melhor servir à organização. Contudo, pela ótica das relações públicas, o funcionário deve ser visto como pessoa, não somente com viés sob os interesses organizacionais. Deve-se levar em conta a qualidade de vida da pessoa dentro da organização, sendo vista como cidadã. Fasti (1999, p. 7 *apud* Kunsch, 2003, p. 155), em seu artigo intitulado ‘Esqueçam o Endomarketing’, afirma que:

[...] endomarketing é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a mercado e trocas; a resultados relacionados a lucro e participação de mercado pelo atendimento eficaz de um grupo de consumidores. O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, se sorte que todos os órgãos compreendam seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação.

Diante disso, Kunsch (2002, p. 155) reitera os argumentos de Fasti (1999), ao expor que “o indivíduo antes de ser empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado”. A autora ainda complementa ao citar que “a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para valorização do homem”. Esta modalidade vem com a intenção de dinamizar a relação do colaborador com a organização, tornando-a um local de boa convivência, sendo acessível a todos, pois se trata de um local onde pessoas passam a maior parte de seu dia, e que a convivência entre colegas também é maior, muitas vezes, do que a própria família. Para isso, a mediação das relações é de extrema importância e a consideração para com os colaboradores deve se fazer presente.

Outra face da comunicação interna, é o objetivo de informar, de proporcionar aos colaboradores a atualização sobre os acontecimentos da organização, para que todos tenham acesso e estejam alinhados referentes às informações, sejam internas ou externas. Kunsch (2002, p. 159) percebe que:

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, radio, teatro, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente.

Tendo em vista complementar a reflexão exposta, abordaremos as colocações de Duterme (2008, p. 9), que complementa o conceito de comunicação interna, ao informar que:

[...] a expressão comunicação interna na empresa torna-se, de imediato, ambígua. Emerge, necessária e constantemente, *comunicação interna* na empresa: desde o <<bom dia>> da manhã até à assembleia geral com discurso do Presidente, passando pelas ordens e discussões à volta do café. É claro que, internamente, <<isso comunica>> e a expressão refere-se, em parte, a essa evidência.

Podemos constatar que a comunicação interna engloba das emissões mais simples às mais complexas, tendo em vista, envolver seu público interno sobre as ações que ocorrem dentro da organização. Segundo Duterme (2008 p. 106), as ações da comunicação interna possuem as seguintes finalidades:

[...] assegurar quatro grandes campos de intervenção: gerar e gerir a imagem interna, apoiar as campanhas estratégicas da empresa, servir de suporte à informação geral e, finalmente, quando é possível, avaliar os resultados das acções de <<comunicação>>.

Ao planejar estratégias de comunicação, um dos pontos mais importantes é conhecer o público a quem se quer atingir, no caso da comunicação interna, elaborar ações para o melhor desenvolvimento profissional dos indivíduos.

#### 2.2.3.1 Comunicação Administrativa

Conforme a figura que apresenta o Composto da Comunicação Integrada, podemos perceber que Kunsch (2003), situa a comunicação administrativa como parte da comunicação interna. Seguiremos neste estudo o mesmo formato.

A comunicação administrativa é aquela que realiza seus processos, necessariamente, dentro da organização onde atua. É a partir dela que os processos organizacionais são viabilizados através de fluxos e redes que ocorrem dentro do sistema organizacional (KUNSCH, 2003). A autora ainda reitera a função desta modalidade:

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos (KUNSCH, 2003, p. 152).

Além disso, Kunsch (2003) enfatiza que é por meio do fluxo de informações que a organização se manterá viva e em processo de evolução constante, para que assim possa manter seu sistema aberto.

### 2.2.3.2 As formas de Comunicação

A fim de analisarmos os fluxos infocomunicacionais que se encontram inseridos na comunicação interna, vemos a necessidade de nos aprofundar nesta temática e analisar de que forma os fluxos infocomunicacionais internos se estabelecem nas organizações. Com isso, vamos nos ater a analisar os dois grandes sistemas orgânicos: formal e informal.

#### 2.2.3.2.1 Comunicação Interna Formal

Compreende-se como *redes de comunicação formais* o sistema que possui seu papel preestabelecido pela organização. Baldissera (2009, p.6-7) afirma que “os processos formais traduzem o plano organizacional e, nesse sentido, tendem a serem rígidos, a seguir normas”. Fazem parte de uma estrutura planejada, que possui a finalidade de obter organização e formalidade nos processos organizacionais.

Grando (2008, p. 227) considera que os processos formais:

[...] compõe-se de todos os canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente, deliberada e planejada segundo a estrutura organizacional, e de onde provém a criação de um modelo formal e padronizado de comunicações orais e escritas.

A autora ainda nos traz que este processo trata-se da “comunicação que percorre a organização visando à troca de informações” (GRANDO, 2008, p. 228), e tem como finalidade manter todas as instâncias alinhadas com o mesmo objetivo proposto pela organização. Kunsch (2003, p. 84) complementa ao enfatizar que:

A rede de comunicação formal é a que precede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos etc., expressando informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos, discursos, etc. Trata-se da comunicação administrativa, que se relacionam com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações.

Na perspectiva de Grandó (2008), temos a presença de seis tipos de fluxos formais, sendo eles: descendentes, ascendente, lateral, e diagonal, transversal e circular. Sintetizaremos abaixo cada um destes fluxos:

- 1. Fluxo descendente:** este fluxo ocorre quando a transmissão da informação parte da direção da empresa em direção aos níveis mais inferiores. Grandó (2008, p. 228) afirma que “a informação, então, é transmitida de forma imediata ao logo da hierarquia”; a autora ainda complementa, ao destacar que estas informações possuem a função de “traduzir e disseminar a filosofia, as normas, as diretrizes da organização”. Esta forma de direcionamento de informações tem como finalidade assegurar o bom desempenho tanto dos departamentos quanto de colaboradores.
- 2. Fluxo ascendente:** é o contrário do primeiro (descendente), as informações partem da base hierárquica para os níveis superiores. Grandó (2008, p. 228-229) reitera ao afirmar que este fluxo “não necessita seguir os planos hierárquicos e onde são veiculadas informações funcionais com o objetivo de manter o controle dos processos produtivos”. Kunsch (2003, p.85) complementa, ao afirmar que estas informações são enviadas “por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestão, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho”. Kunsch (2003) ainda coloca que os fluxos de informações e os formatos de passagem dependem da cultura de cada organização.
- 3. Fluxo Horizontal:** Grandó (2008) afirma que as redes formais também se manifestam em um mesmo nível, como por exemplo, entre os departamentos, funções e tarefas, a autora reitera que este fluxo tem como objetivo “integrar as áreas funcionais e a coordenação das diversas etapas das atividades” (GRANDÓ, 2008, p. 229). Esse fato vem a contribuir com a integração dos colaboradores e o conhecimento entre as áreas. Além de colaborar para o clima de diálogo, que reflete na eficiência dos fluxos descendentes e ascendentes. Kunsch (2003, p. 85) sintetiza este fluxo ao relatar que “é a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes.”.

4. **Fluxo diagonal:** através de novas formas de trabalho e da necessidade em obter colaboradores multidisciplinares, tendo em vista serem aptos a elaborarem projetos e obterem soluções criativas em momentos de crise, fez surgir um novo fluxo comunicacional, o fluxo diagonal. Grandó (2008, p. 229) afirma que “o fluxo diagonal que atende a essas comissões e grupos, por meio do qual o objetivo empresarial é aceito mais naturalmente e onde são detectadas alternativas estratégicas”.
5. **Transversal ou longitudinal:** este fluxo ocorre em todas as direções, não havendo relação direta com hierarquia e estrutura preestabelecidas. Duterme (2008, p. 30) complementa, ao relatar que se trata do tipo de trocas mais complexo e difícil de controlar, pois atravessam em simultâneo as fronteiras hierárquicas e as dos serviços.
6. **Fluxo circular:** interagem com os mais variados fluxos. Gortari e Gutiérrez (2003, p. 86) colocam que este fluxo “abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”.

Todavia, Kunsch (2003, p. 86) complementa que “o fluxo circular surge e se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho”. Os processos formais geralmente vêm a ser planejados com o objetivo de colaborar de forma eficiente e eficaz com as metas da organização, através de seus planos de comunicação, que, conforme complementa Grandó (2008, p. 229), “padronizam os meios e as mensagens”.

A autora conclui ao relatar que “os sistemas formais tendem a ser prontos, dificilmente aceitando o que está fora do padrão” (GRANDÓ, 2008, p. 229). Este fato vem a se intensificar devido a ser uma estrutura confiável e organizada, vendo com maus olhos os processos informais devido à sua instabilidade e possível desorganização.

#### 2.2.3.2.2 Comunicação Interna Informal

Temos em contraponto a comunicação informal que possui influência direta das relações sociais. Podemos considerar comunicação informal o contato “direto”

entre os agentes, geralmente com a iniciativa de minimizar o espaço de tempo para os retornos esperados. Segundo Kunsch (2003, p. 83):

O sistema informal de comunicações emerge das relações sociais entre as pessoas. Não é requerida e nem contratada pelas organizações, sendo, neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores, que sem aparecer na estrutura formal, desempenham relevante papel dentro da organização.

Conforme relata Simon (1970), em algumas situações os colaboradores fazem uso da comunicação informal não somente em benefício da organização, mas para benefício de seus interesses pessoais. Kunsch ainda enfatiza que, “por mais detalhado que o sistema de comunicação formal estabelecido na organização, terá que sempre ser suplementado por canais informais, através dos quais fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive, ordens” (KUNSCH, 2003, p. 83). E reforça que, em diversas situações, a comunicação formal pode ser substituída pela informal, que possui sua base nas “relações intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender as demandas mais urgentes e instáveis” (KUNSCH, 2003, p. 84). Porém, Grando (2008, p. 230) vem a destacar a seguinte reflexão: “Por não apresentar uma estrutura mais fácil de serem conhecidos, muitos administradores e os próprios profissionais de comunicação empresarial, preferem ignorá-lo como um mal, já que transmite informações extraoficiais e até boatos”.

Para retomar as ideias de Kunsch (2003), Balcão e Cordeiro (1979, p. 230) afirmam que a rede informal não pode ser abolida:

A morte deste sistema<sup>8</sup> tornaria impraticável o desenvolvimento do espírito de equipe, das motivações e da identificação do pessoal com a empresa, pois algumas autoridades no assunto chegam até a sugerir que, as organizações pereceriam, não fosse a comunicação informal a preencher as lacunas deixadas pela comunicação formal.

Desta forma, Baldissera (2009, p. 7), contribui ao relatar que:

A comunicação informal tanto pode se realizar para complementar, integrar, agilizar e qualificar os processos formais/oficiais, quanto para subvertê-los, resistir a eles, distorce-los, gerar confusão, criar dificuldades e/ou expropriá-los.

---

<sup>8</sup> A expressão “deste sistema” refere-se ao sistema informal.

Através destas reflexões, podemos considerar as duas faces da comunicação informal: complementar a comunicação formal e colaborar para a distorção e resistência da comunicação formal. Podemos observar, em nosso objeto de estudo, que a organização busca pela padronização dos veículos formais, através do CRM, contudo, os colaboradores “insistem” em fazer uso dos veículos informais, para tratar suas demandas diárias. Com isso, temos um cenário em que as comunicações formal e informal disputam a atenção dos colaboradores. Sendo as relações sociais fator relevante para o desenvolvimento dos fluxos infocomunicacionais internos.

Quando falamos em comunicação informal, não podemos desconsiderar a influência das redes de relacionamento que se formam dentro das organizações. É através dessas redes que a informalidade comunicacional vem a se difundir. Podemos considerar que os fluxos apresentados pela comunicação formal: descendentes, ascendente, lateral e diagonal, podem vir a ser praticados na comunicação informal, contudo, possuem sua interação através das redes de relacionamentos, por onde estes fluxos se intensificam ou não.

#### **2.2.4 Cliente Interno**

Neste cenário de redes de relacionamentos, outro dado que se faz necessário considerar é o conceito de cliente interno. Podemos identificar, através de Juran (1992, p. 53), a visão sobre este tema:

Cliente interno é aquele que na relação cliente-fornecedor interno recebe serviços de outros departamentos internos. São as pessoas na organização a quem são repassados os trabalhos concluídos, cabendo a elas desempenhar a atividade subsequente, que é servir os clientes finais.

No cenário de estudo, verificamos que os sujeitos que são considerados clientes internos, são os mesmos que ocupam a linha de frente da organização, no que se refere ao atendimento Pessoa Jurídica. Por ser componente da linha de frente e responder suas demandas diretamente aos clientes externos, este grupo possui a necessidade de requerer retornos dos setores operacionais, os quais os transformam em clientes internos.

As redes de relacionamento que se formam através das redes de comunicação informais acontecem por meio de uma demanda solicitada informalmente, que foge de um processo habitual (rede de comunicação formal),

com isso, temos uma demanda que quebra este fluxo e gera trabalho. Em nosso objeto empírico, este novo processo vem a formar o que chamamos de cliente interno. Os autores Eleutério e Souza (2002, p. 53) afirmam que o cliente interno ocorre através “das atividades e serviços prestados dentro das organizações aos próprios funcionários”, sendo que a reunião dos diversos departamentos “formam uma rede de fornecedores e clientes de serviços internos”. Albrecht (1992, p. 54) traz de forma ilustrativa esta relação entre o cliente-interno e fornecedor-interno:

[...] a produção de um filme requer atores para a interpretação dos papéis diante de uma câmera e o pessoal por trás das câmaras para montar os cenários, instalar a iluminação, ligar os microfones, além de outras inúmeras atividades, fim de que a produção tenha sucesso. É o que acontece na prestação de serviços, na qual os atores são os funcionários que mantêm um contato direto com o cliente, ou seja, são as pessoas que estão no “palco”, trabalhando com os clientes. Seu sucesso, no entanto, depende das contribuições de todos os funcionários que estão por trás das cenas, que realizam as atividades para assegurar a qualidade do serviço da linha de frente.

Em nosso objeto de estudo, podemos verificar que a organização preza por manter e intensificar seus processos formais que, atualmente, dizem respeito à utilização do CRM, como forma de estabelecer organização e resultados através de suas informações e apontamentos. Sendo que as demandas recebidas pelos clientes externos devem ser direcionadas às áreas competentes por meio desta ferramenta (CRM), não havendo a interação direta entre os colaboradores. Contudo, como observamos anteriormente, pode-se perceber que toda rede de comunicação formal apresenta ruídos, o que vem a posicionar as redes de comunicação informal de forma atuante. E o que, conseqüentemente, gera o cliente interno, sendo este a linha de frente, o qual se torna dependente do retorno dos demais departamentos.

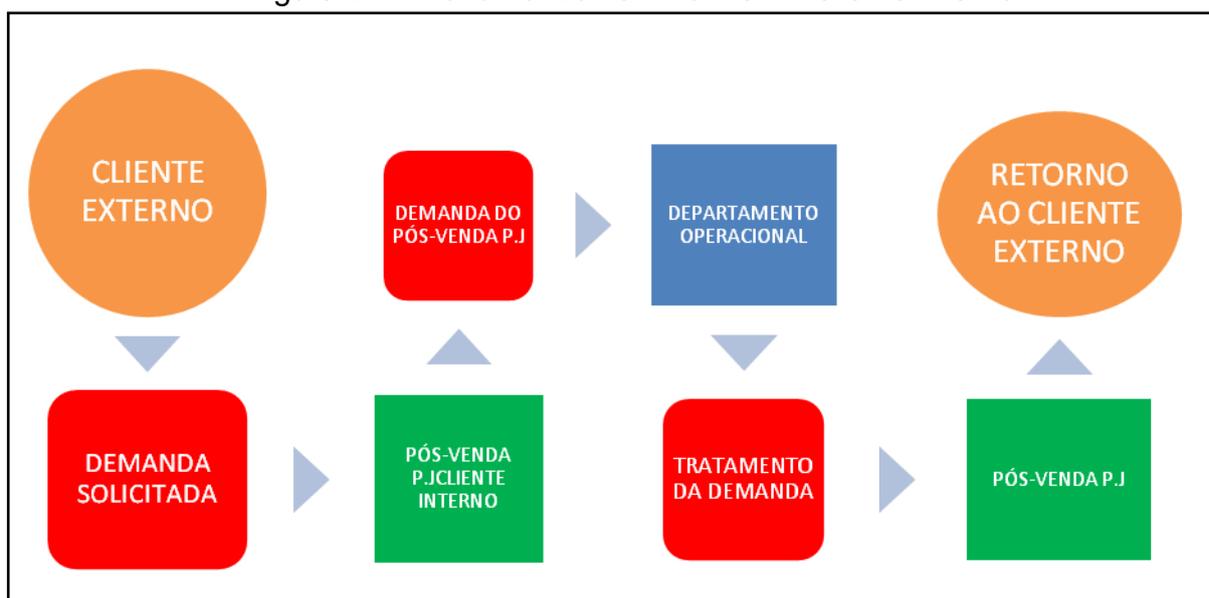
Este “circuito”<sup>9</sup> de informações influencia diretamente no relacionamento dos colaboradores da linha de frente com os clientes externos, pois estes primeiros dependem do retorno dos fornecedores. Fato este que pode desencadear diversos aspectos, tanto positivos como negativos, que influenciam diretamente nas metas de excelência, no que diz respeito ao atendimento das organizações. A seguir, ilustramos o fluxo horizontal que ocorre com a organização em estudo<sup>10</sup>:

---

<sup>9</sup> O termo circuito faz referências ao fluxo horizontal informal que potencializa a ocorrência de cliente-fornecedor interno.

<sup>10</sup> O estudo realizado na operadora de saúde X é direcionado ao setor de pós-vendas PJ e o setor operacional, não sendo considerada a organização de forma geral.

Figura 2 — Fluxo horizontal informal — cliente interno



Fonte: Autora (2013).

O esquema acima ilustrado vem a apresentar o fluxo horizontal informal e sua dinâmica dentro da organização em estudo.

Como já mencionado, se torna praticamente impossível banir as redes de comunicação informais, pois elas, de certo modo, veem a complementar as redes de comunicação formais. E outro ponto que devemos destacar é o vínculo realizado através do fluxo lateral informal que oportuniza este contato e a interação entre os setores, sendo uma forma de identificar as atividades do outro departamento e perceber sua importância para o funcionamento do mesmo, e do resultado final, que deve ser considerado mútuo.

Certamente, não se deve querer ultrapassar o planejamento estratégico organizacional, que responde pelo bom funcionamento dos fluxos infocomunicacionais formais, pois estes são os responsáveis pelos dados a serem praticados posteriormente, tendo em vista novos planos de ação, e até mesmo a mensuração dos resultados. Apenas devemos considerar que as redes de relacionamento informais ocorrem em prol da organização, sendo a opção escolhida em momentos que os processos preestabelecidos não atendem de forma eficaz.

### 2.2.5 Redes de Relacionamento

Abordaremos o tema redes de relacionamentos com o sentido de interação entre colaboradores e departamentos através de seus tipos de vínculos, com base em sua propagação através das redes de comunicação informais.

É nas redes de relacionamento que o viés da comunicação informal se institui. São elas, na maioria das vezes, a melhor opção quando as redes formais de comunicação, por algum motivo, não atendem à demanda estabelecida. Os autores Cross e Thomas (2009 p. 7) afirmam que:

Os líderes reconhecem a importância das redes informais de comunicação quando se trata de influenciar o comportamento, mas não conseguem saber quando é que essas redes são efetivas e quando não são. Sabem que os processos formais – e ainda menos os organogramas oficiais – são, no melhor dos cenários, uma aproximação de como as coisas são feitas, mas têm uma grande dificuldade em descobrir como as redes funcionam para além dos próprios pontos de conexão. O que não pode ser visto não é medido, e o que não se mede, dificilmente será gerido.

Através da afirmação de Cross e Thomas (2009), podemos verificar que as redes de relacionamento vêm a contribuir momentaneamente para o atendimento de tarefas que necessitam urgência. Contudo, isto ainda é visto de forma negativa para as organizações que programam seus fluxos e, através destes, gerenciam e formulam suas estratégias de negócio.

Os processos informacionais de caráter informal não obedecem a hierarquias, são estruturados em forma de rede onde há diversas formas de interação entre os sujeitos. Os autores Cross e Thomas (2009) completam ao relatar que algumas organizações elaboram seus processos formais, tendo em vista padronizar as redes de relacionamentos e seus comportamentos. Contudo, deve-se observar que, sobre as redes de comunicações informais, eles admitem que: “[...] todas as organizações formais têm na sombra uma espécie de organização informal “invisível””. Não necessariamente sendo contrária à rede de comunicação formal, “mas antes sendo vista como uma resposta às limitações inevitáveis de uma estrutura formal” (CROSS; THOMAS, 2009, p. 27).

Inegavelmente, as redes de comunicação formais possuem suas falhas, e estas são identificadas pelos colaboradores que sofrem pressões durante o processo, fazendo com que ocorra a necessidade de recorrer às redes de

comunicação informais. Sendo através delas que os vínculos de relacionamento surgem e vêm sendo definidos por meio de diferentes influências:

1. Contato direto com o responsável pela tarefa no fluxo formal;
2. Contato direto através de parcerias já formadas, ciclos de convivência e amizade;
3. Contato direto devido à credibilidade profissional do colega – confiança na realização da demanda;
4. Contato direto com o responsável pela área – credibilidade por hierarquia.

Através destes tópicos que relacionam os vínculos de relacionamento identificados na organização de estudo, podemos sugerir que o cenário da organização em estudo, mais precisamente a relação entre os dois setores da análise, fazem referência ao fluxo horizontal informal, por tratar-se de uma relação entre departamentos. Podendo ser considerada a realidade de algumas organizações, que também convivem com a informalidade comunicacional de seus processos, devido às falhas que a rede de comunicação formal obtém.

## 2.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DIGITAL

Finalizaremos este capítulo com a temática da Comunicação Integrada Digital com o propósito de familiarizar o leitor referente ao tema da comunicação interna e sua interação com a tecnologia da informação, tema que será abordado no próximo capítulo deste trabalho.

Retomaremos o conceito de comunicação organizacional, tendo em vista analisar como a comunicação digital está inserida neste contexto. Podemos observar que Kunsch (2003, p. 149)<sup>11</sup> traz o conceito de comunicação organizacional como: “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”.

---

<sup>11</sup> O conceito de Comunicação Organizacional foi antes mencionado no subcapítulo “Contexto Geral – 2.1”. Está sendo retomado para melhor tratarmos da Comunicação Integrada Digital.

Constatamos que a autora faz referência às modalidades da comunicação organizacional, sendo elas: a institucional, a mercadológica, a administrativa e a interna, as quais formam o Composto da Comunicação Integrada.

A autora enfatiza que estas formas de comunicação é que permitem a organização se relacionar com seus diversos públicos e com a sociedade em geral. Reitera que estas modalidades devem trabalhar em conjunto. Kunsch (2003, p. 150) complementa ao relatar que:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. [...] a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional.

Podemos observar que em nenhum momento a autora contextualiza informações referentes às Tecnologias Digitais de Informação e de Comunicação (TICs). Relata que todas as formas de interação com os públicos se dão através das modalidades acima citadas, desconsiderando os meios digitais que, atualmente, ocupam espaço significativo na comunicação organizacional. Em contraponto, temos Côrrea (2005), que adiciona em seu modelo o contexto digital. Na figura abaixo, apresentamos o modelo: Comunicação Digital Integrada, fundamentado por Côrrea (2005):

Figura 3 — Comunicação digital integrada



Fonte: Côrrea (2005, p. 102).

Conforme demonstra a figura acima, podemos verificar a inclusão da comunicação digital integrada e sua conjunção com as demais modalidades, sendo planejada, tendo em vista seu público-alvo. A autora reitera esta afirmação ao relatar que:

Sistematizando, a comunicação digital integrada é construída a partir de uma avaliação de cada ação comunicacional prevista para as três grandes vertentes da Comunicação Integrada – Institucional, Interna e Mercadológica – e de seu cotejamento face ao público a que se dirige e ao nível de eficácia ampliado caso a ação seja executada por meio do uso das TIC's (CÔRREA, 2005, p. 102).

Por sua vez, Côrrea (2005) enfatiza a necessidade de inserir a comunicação digital entre as demais modalidades, para que a comunicação organizacional acompanhe a evolução tecnológica e possa acioná-la em prol do planejamento estratégico, aderindo ao composto da comunicação integrada organizacional. Corrêa (2005, p. 97) sugere o seguinte esclarecimento:

Quero deixar como mensagem que a chamada comunicação digital é, sim, estratégica, mas não tem sentido e validade se não fizer parte de um plano de Comunicação geral para a organização, este sim, o ponto vital para o sucesso da Comunicação nos ambientes empresariais.

Tendo isto em vista e apresentando a necessidade de aderir à comunicação digital integrada no planejamento estratégico, Côrrea (2005, p.102) esclarece sua visão quanto ao conceito deste termo, e o qual consideraremos neste trabalho:

[...] comunicação digital de *per si* como uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC's), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas, disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e aplicação é o mais adequado para uma empresa específica e respectivos públicos específicos.

Atualmente, podemos observar que as novas tecnologias estão presentes entre as mais variadas atividades, isso quando não vêm a substituir algumas tarefas antes impensáveis. Podemos notar isto, principalmente nas grandes organizações que buscam sistematizar seus processos, com a finalidade de obter agilidade e organização. Este fato pode ser visto, inclusive, nos processos da comunicação

mercadológica que, por influência do marketing, aderem a sistemas, como o CRM<sup>12</sup>, que tem por objetivo auxiliar as organizações quanto ao seu relacionamento com os clientes, visando maximizar em longo prazo seus vínculos. Sendo claramente uma ferramenta estratégica dentro das organizações, e não apenas uma função mecânica, pois vem a contemplar as demais modalidades da comunicação organizacional integrada. Com isso, Côrrea (2005, p. 100) afirma que:

A Comunicação Empresarial contemporânea, não só pelos aspectos tecnológicos já apontados, mas fundamentalmente pela mudança social que as TIC's aportaram para as ações de informar e comunicar, tem sido considerada como área estratégica em uma quantidade cada vez mais significativa de organizações ou agrupamentos sociais. Ao mesmo tempo e exatamente por sua instância, não se pode pensar esta comunicação se uma visão de seu planejamento integrado e alinhado à estratégica global da organização. Na sequência, se estratégica e integrada, a Comunicação contemporânea também atua direta e diferencialmente no processo de competitividade global em que as empresas hoje se veem inseridas.

Assim, podemos concluir que as organizações devem pensar a comunicação de forma conjunta, aderindo às três grandes modalidades da comunicação integrada<sup>13</sup>. Contudo, deve-se considerar que as TICs se tornaram peças fundamentais, que vêm a contribuir de forma efetiva com as estratégias organizacionais, devendo estar presentes nos planejamentos das organizações que prezam intensificar sua interação com o público/cliente interno e/ou externo e maximizar suas estratégias em longo prazo.

---

<sup>12</sup> CRM: *Customer Relationship Management*.

<sup>13</sup> As três grandes vertentes da Comunicação Integrada – Institucional, Interna e Mercadológica (KUNSCH, 2008).

### **3 APLICAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: setor de pós-vendas pessoa-jurídica.**

Neste capítulo, buscamos contextualizar a relação das tecnologias digitais e sua atuação no meio organizacional. Com esta finalidade, é apresentada a forma como estas ferramentas digitais influenciam nos processos infocomunicacionais, em especial, sua realidade no cenário atual da operadora de saúde X, especificamente, no setor de setor de pós-vendas PJ.

Por sabermos que o *software Customer Relationship Management* (CRM), o qual abordamos neste estudo como fluxo infocomunicacional formal, possui diversas funcionalidades, buscamos destacar o que será considerado como práticas desta ferramenta, sendo apresentada as seguintes atividades: registros de ocorrências, atribuição de demandas aos setores operacionais, geração de relatórios/índices, base de informações de clientes (banco de dados). Procuramos reforçar esta informação para que fique claro, as praticas consideradas neste estudo.

#### **3.1 INTRODUÇÃO AO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Atualmente, o índice de qualidade de serviços e produtos é considerado semelhante, bem como seus custos. Um fator que se tornou essencial no competitivo mercado consumidor é a construção de laços fortes com os clientes, através de estratégias de relacionamento que visem fidelizá-los. Neste contexto, tendo referencia o Marketing de relacionamento, Bretzke (2013) destaca:

[...] o Marketing de Relacionamento se constitui na filosofia empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, clientes potenciais (prospects) e todos os agentes da infra-estrutura, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável, quer seja por redução de custo ou diferenciando os serviços.

Diante disso, observamos que as ações de marketing devem estar difundidas em todas as áreas da organização, sendo aderidos de forma ampla, das recepcionistas à diretoria, todos integrados com a mesma filosofia (MCKENNA, 1999). O autor reitera que o marketing não tem por função ludibriar os clientes em relação à imagem da organização, sua tarefa é estreitar o vínculo entre o cliente e o

produto ou serviço, e desenvolver processos que viabilizem um relacionamento consistente.

Para isso, verificamos a existência de um banco de dados que as organizações podem tomar como ponto de partida para a administração da relação com o cliente, sendo atualmente o banco de dados mais utilizado o **Customer Relationship Management**, normalmente chamado apenas de CRM, a ferramenta que proporciona este suporte. Conforme afirma Bretzke (2000, p. 97):

[...] as empresas estão adotando cada vez mais a estratégia de CRM para conquistar um diferencial competitivo em longo prazo. CRM é uma estratégia que possui raízes no marketing de relacionamento e impacto na gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infra-estrutura da indústria (fornecedores e outros públicos). A implantação do CRM está assentada sobre dois pilares: um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda por toda a empresa; o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

O marketing de relacionamento se tornou um diferencial para as organizações que possuem à sua frente o desafio que tem por base a experiência do cliente. As empresas necessitam realizar ações que as aproximem dos clientes, a fim de uma integração dinâmica, para isso, necessitam constantemente alinhar melhorias na administração deste relacionamento. Para que isso ocorra, deve-se obter um controle das ações praticadas e o tempo que devem ser aplicadas, tendo em vista realizar a manutenção deste relacionamento, e alimentá-lo para que se fortifique ao longo do tempo. É neste contexto que as organizações percebem a necessidade de recorrer aos meios tecnológicos para que possam ganhar eficiência e agilidade neste aspecto e, desta forma, proporcionar a seus clientes um relacionamento consistente.

Com isto, iremos nos aprofundar sobre a temática “tecnologia como diferencial competitivo”, com a missão de analisar os aspectos relevantes que as novas tecnologias proporcionam às organizações. Tendo em vista, que esta inovação, como já identificado anteriormente<sup>14</sup>, deve fazer parte do planejamento estratégico, pois vem a agregar valor entre as modalidades da comunicação integrada digital, por meio das Tecnologias Digitais de Informação e de Comunicação.

---

<sup>14</sup> Tema explorado no capítulo II – Item 2.4.

### 3.2 TECNOLOGIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: adaptações ao novo

Podemos perceber que a tecnologia está presente para auxiliar a vida do ser humano. Seja para organizar, simplificar e até mesmo como ferramenta para efetivar bons relacionamentos de negócios. Atualmente, a tecnologia está inserida nas organizações como parte integrante, quando não, fundamental para alcançar os objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico. Através disso, podemos observar que estrategistas, principalmente do marketing, já reconheceram o valor de sistemas de negócios, que vêm a potencializar suas ações, pois a tecnologia e o seu valor estratégico estão sendo considerados um diferencial competitivo. Com isso, apresentaremos, através da visão de Mintzberg (1992, p. 13), “os três vetores de orientação para a implementação de uma estratégia baseada em mudanças tecnológicas”, os quais relatamos abaixo:

- Medidas rotineiras que busquem elevar a qualidade e a produtividade;
- Projetos inovadores para ter acesso a tecnologias de base, internalizar tecnologias determinantes ou acompanhar tecnologias emergentes;
- Ações empreendedoras para enfrentar rupturas tecnológicas imprevistas, promovendo alianças estratégicas ou investindo em novas unidades de negócio (MINTZBERG, 1992, p. 14)

Através das reflexões acima, podemos compreender que a implantação estratégica tecnológica acarreta mudanças na organização, podendo inicialmente atravessar barreiras, mas que, em geral, vem a beneficiar a organização. Se faz necessário considerar que as medidas acima fazem parte de um processo de adaptação para o novo.

Na perspectiva de Saad (2003, p. 46), utilizando o conceito de Christiansen<sup>15</sup> podemos melhor entender a ocorrência das novas tecnologias dentro das organizações:

[...] entende-se aqui tecnologia como o processo pelo qual uma organização transforma trabalho, capital, materiais e informações em produtos e serviços de valor adicionado. Qualquer organização, nesse sentido, possui uma ou mais tecnologias, o seu “como fazer”, e em especial as empresas informativas. Esse conceito de tecnologia ultrapassa os aspectos de engenharia e de desenvolvimento de produtos e se configura na própria estratégia global da empresa, pois agrega aspectos fundamentais de

---

<sup>15</sup> Clayton M. Christiansen, *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

*marketing*, investimentos e processos de gestão. Assim, alterações em uma ou mais dessas variáveis implica sempre um processo de inovação tecnológica.

Faz-se necessário enfatizar que a conceituação acima apresentada por Saad (2003) torna-se norte para este tema, pois é necessário compreender a importância das ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento superior das organizações, e em prol da conquista de seus objetivos. Conquistas estas que, no cenário atual, consistem em manter um relacionamento com os clientes de forma excelente. Abaixo, podemos observar a diferença entre um planejamento estratégico habitual e um planejamento estratégico digital, orientado por Downes e Mui (1998).

Quadro 1 — Planejamento estratégico X estratégia digital

	Planejamento estratégico	Estratégia digital
<b>Natureza</b>	Estático	Dinâmico
<b>Ambiente</b>	Físico	Virtual
<b>Metodologia</b>	Analítica	Intuitiva
<b>Horizonte do plano</b>	3 a 5 anos	12 a 18 meses
<b>Fatores-chave de pressão</b>	Cinco forças de Porter	Forças desconhecidas
<b>Procedimento-chave</b>	Melhoria da cadeia de valor	Reconstrução da cadeia de valor
<b>Participantes</b>	Estrategistas e alta administração	Todos (inclusive os parceiros externos)
<b>Papel da tecnologia</b>	Capacitação	Transformação
<b>Resultados</b>	Plano	<i>Killer Applications*</i>

Fonte: Downes e Mui (1998).

Sob esta perspectiva, podemos identificar que o planejamento estratégico que inclui os meios digitais compõe resultados mais vantajosos. Para isso, se faz necessário que a organização incentive seus colaboradores a aderir estes novos fluxos infocomunicacionais. Maximiano (2003, p. 103) faz a seguinte afirmação:

A eficiência pode ser entendida como o esforço da empresa e seus colaboradores em fazer corretamente as atividades planejadas. Assim, tais esforços concentram-se nos meios e modos de execução, na resolução de problemas e na salvaguarda dos recursos disponíveis.

Através desta afirmação, podemos confirmar a necessidade das organizações implantarem em sua cultura e, principalmente, deixar claro aos colaboradores que a inserção de novas tecnologias faz parte de uma nova visão da organização, estando diretamente ligado ao seu planejamento estratégico. Para que, assim, seja

construído de forma conjunta este novo “norte”<sup>16</sup>. Com este objetivo, Côrrea (2005, p. 104) sistematiza alguns pontos relevantes que relacionam a estratégia e a inserção de novas tecnologias:

- Estratégia envolve tomada de decisões acerca de produtos e tecnologia a serem desenvolvidos e/ou absorvidos; da seleção do mercado e tipo de clientes a serem atingidos; e da criação e manutenção de vantagens competitivas;
- Tal tomada de decisão pode ocorrer em nível genérico ou corporativo – a estratégia corporativa (*corporate strategy*), mas também em níveis específicos de negócio – a estratégia de negócio (*business strategy*);
- Cabem no conceito e nas ações de configuração estratégica termos atividades/ como: adequar o ambiente e a empresa; processos formais de análise; posicionamento de mercado; processo de aprendizado; trabalhar a cultura organizacional; desenvolver a visão de um líder; processo mental, reação ao ambiente; negociar e construir alianças, entre outras.

Por fim, podemos observar que as novas tecnologias chegaram para agregar às organizações maior valor de mercado, sendo considerada uma ferramenta de competitividade, desta forma, conseqüentemente, contempla o planejamento estratégico das organizações. Tendo isto em vista, buscamos examinar o contexto estratégico da tecnologia e a forma como acontece e modifica os cenários corporativos, com ênfase no *software* CRM.

### 3.3 CRM E SUAS FUNCIONALIDADES

Inegavelmente, a tecnologia já se tornou uma necessidade para as grandes organizações, pois suas funcionalidades propiciam maior eficiência e praticidade no desenvolvimento de seus variados fluxos de atividades. O crescimento de uma instituição deve estar acompanhado das novas tecnologias, tendo em vista torná-las aliadas para o progresso organizacional. Um modelo de sistema que possui muita popularidade neste meio é o *software* CRM, e este sistema se tornou um instrumento para muitas organizações que têm como foco administrar seu relacionamento com o cliente, além de obter a visão de maximizar seu valor em longo prazo. Fato este que envolve uma filosofia que abrange processos de negócio com o cliente, que integre o marketing, as vendas e os demais processos departamentais que interagem com o cliente de forma direta ou indireta (EKSTAM; KARLSSON; ORCI, 2001). Para Stone (1996), o CRM tem a função de auxiliar a

---

<sup>16</sup> O termo ‘norte’ é expressado com o sentido de direcionamento, objetivos a alcançar.

organização quanto à gestão de seu relacionamento com o cliente. Ainda nesta linha, Rigby, Scheffer e Scheffer (2002, p. 48) afirmam que:

[...] CRM é o meio de edificação das estratégias e processos com o cliente, apoiado pelo *software* apropriado com o propósito de melhorar a fidelidade do consumidor, o termo CRM está associado ao desenvolvimento de ações para conquistar novos clientes e manter os atuais, e até mesmo, abrir mão daqueles que não trazem retorno.

O autor ressalta que, muitas vezes, os esforços para conquistar novos clientes são mais onerosos do que manter os clientes já existentes. Com isso, o investimento em *softwares* como o CRM se torna lucrativo, tendo em vista auxiliar as organizações de forma proativa na manutenção destes clientes, os conhecendo mais intimamente, o que vem colaborar na busca de sua fidelização.

As funcionalidades do CRM podem ser vistas em diversas fontes da literatura, contudo, cabe ressaltar os três principais conjuntos de funções apresentados por Peppers e Rogers Group (2001, p. 119). São eles: operacionais, analíticas e colaborativas, conforme descritas abaixo:

- Operacionais: As funcionalidades Operacionais, como por exemplo, as funcionalidades de automação de força de vendas ou *call center*, almejam melhorar o relacionamento entre os clientes e a empresa, integrando os vários canais de contato com os sistemas de *back-office* da empresa.
- Analíticas: Já as funcionalidades analíticas permitem identificar e acompanhar as ações de diferentes tipos de clientes de uma empresa e, de posse dessas informações, suportar a determinação da estratégia para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados.
- Colaborativas: As funcionalidades colaborativas suportam a empresa na automação e integração de todos os pontos de contato do cliente com a empresa, permitindo, dessa forma, uma troca de informações mais efetiva entre ambas as partes.

Podemos perceber que uso do CRM vem a atender a diversos aspectos que se tornaram necessários para a realização de um marketing de relacionamento eficiente. As funcionalidades operacionais vêm a colaborar com a integração do *BackOffice* ao *FrontOffice*, auxiliando em melhorias entre clientes e empresa, trata-se da manutenção do operacional visando satisfazer o cliente. As funcionalidades analíticas, por sua vez, vêm com o objetivo de organizar as ações, fazer seu acompanhamento e a checagem quanto à necessidade de sua retroalimentação. Por fim, as funcionalidades colaborativas têm o intuito de formalizar as informações e torná-las integradas para que todos que acessarem esta informação tenham a

mesma orientação. Desta forma, há mais eficiência e organização na forma de comunicar e transmitir informações aos clientes, além de proporcionar aos colaboradores acesso a todas as ações que ocorrem em seus diferentes departamentos, tendo, assim, um fluxo comunicacional aberto e colaborativo. Greenberg (2013, p.12) completa que:

CRM é uma estratégia de negócios que tem na tecnologia um componente crítico. Ela envolve a mensuração do valor do ciclo de vida dos clientes, para que se possa estabelecer a atenção que deve ser focada em cada cliente. Ele também engloba funções analíticas, operacionais e colaborativas. Envolve não apenas as vendas, mas também as parcerias, marketing e serviços ao cliente. Em outras palavras, significa muito mais do que gerenciamento de vendas, no que se refere à tentativa de aumentar o tempo do relacionamento dos consumidores com a empresa.

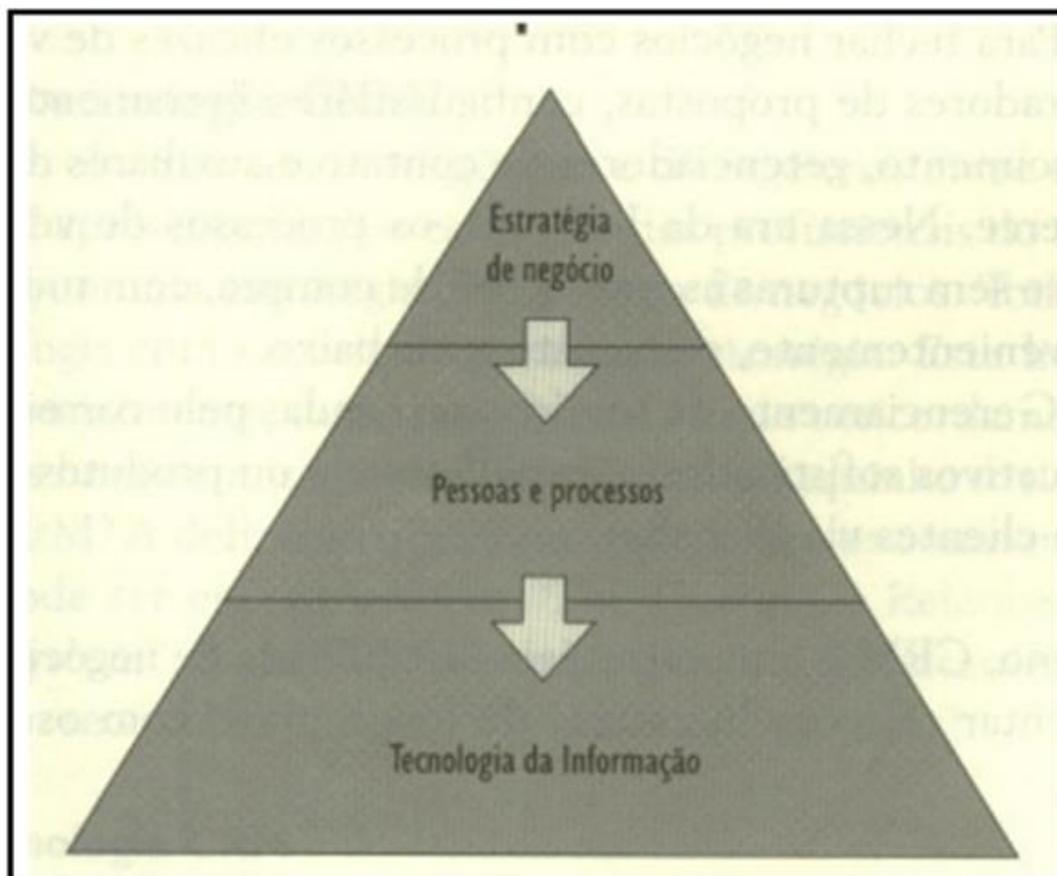
O CRM vem de forma estratégica auxiliar a organização na projeção de seus planos de ação. É através desta ferramenta, alimentada com informações diariamente recebidas pelos colaboradores, que se torna possível analisar cenários problemáticos, os quais necessitam ser tratados, para que, assim, se possa oferecer ao cliente o suporte necessário. Os clientes atualmente esperam que as empresas estejam preparadas para lhe atender, independente de quem realizou este atendimento a priori. Para Pepper e Rogers Group (2001), a utilização do CRM se torna perfeita se toda a organização está centrada no cliente e em sua satisfação. Estando os colaboradores atentos e preparados para auxiliar o cliente e atender às suas necessidades.

Nesta perspectiva Greenberg (2013), nos traz a visão de que se faz necessário as organizações planejarem primeiramente suas estratégias para que, posteriormente, implementem novas tecnologias para praticá-las. Greenberg (2013, p.1) enfatiza que:

[...] o CRM precisa começar com uma estratégia de negócios, que desencadeia mudanças na organização e nos processos de trabalho, e que são, por sua vez, capacitados através da técnica da informação. O reverso disso não é possível – uma empresa não consegue chegar a uma nova estratégia de negócios pela automação de seus processos.

O diagrama apresentado na Figura 4 mostra este contexto:

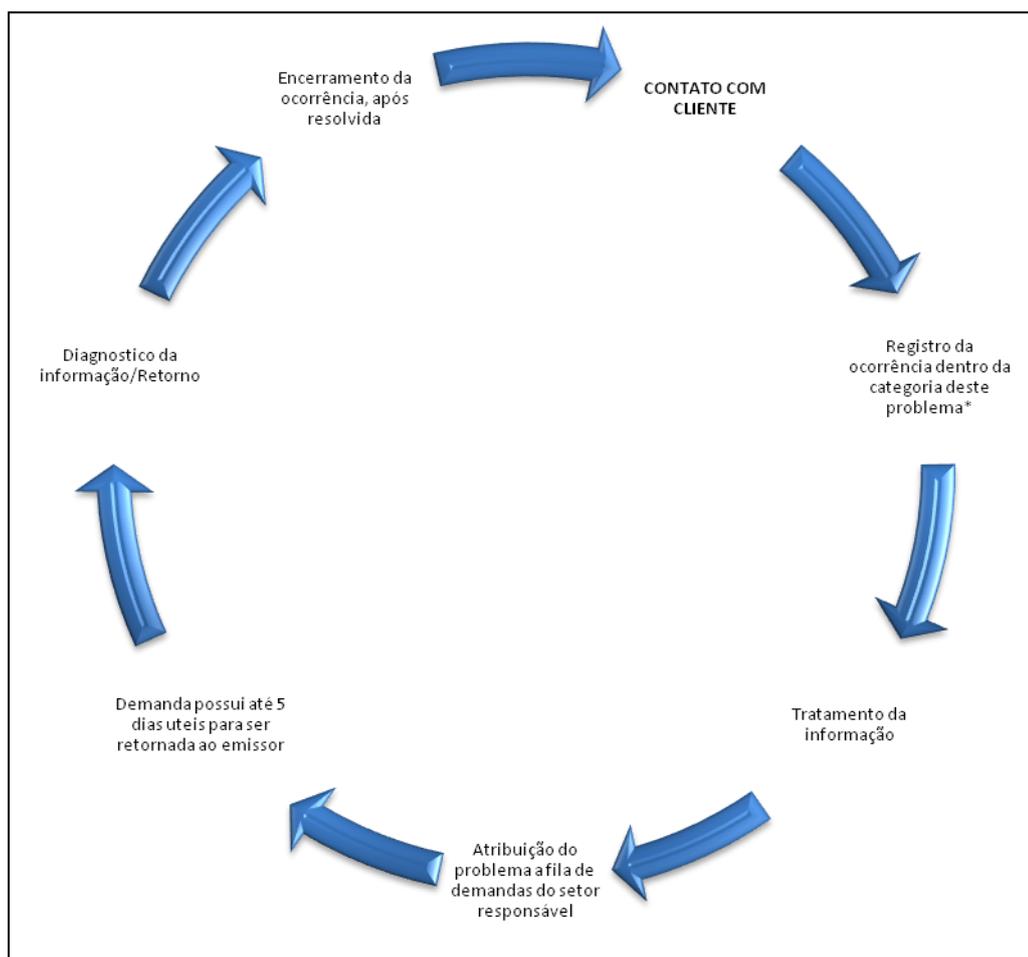
Figura 4 — Processo do CRM



Fonte: Greenberg (2013).

Conforme afirma Greenberg (2013), o CRM não é a estratégia em si, ela vem como suporte para efetivar as ações planejadas. O autor reitera, ao refletir que estratégia e filosofia de negócios devem estar alinhadas com as necessidades do cliente, e que somente desta forma o CRM poderá colaborar com resultados bem sucedidos. Esta ferramenta vem a complementar uma das formas de comunicação/informação da empresa, pois, através deste sistema, é possível atribuir demandas a outros departamentos. Desta forma, a organização pode vir a determinar regras para intensificar a exigência sobre as demandas, tendo em vista tornar seus processos ágeis e eficientes. O esquema abaixo vem a sintetizar o fluxo infocomunicacional da organização em estudo, tendo em vista o setor de pós-vendas PJ e setor operacional.

Figura 5 — Rede de comunicação formal da operadora de saúde X



Fonte: Autora (2013).

Este modelo se faz presente em diversas organizações, inclusive, é ditado como fluxo infocomunicacional da organização em estudo: operadora de saúde X. Certamente, o CRM possui diversas utilidades, conforme já mencionado anteriormente, porém, podemos observar que o foco de análise neste cenário concentra-se na resolução e tratamento das informações (atribuição de demandas) apresentadas pelos clientes. Podemos observar que todas as etapas estão direcionadas a tratar estas ocorrências e oferecer ao cliente o retorno às suas solicitações.

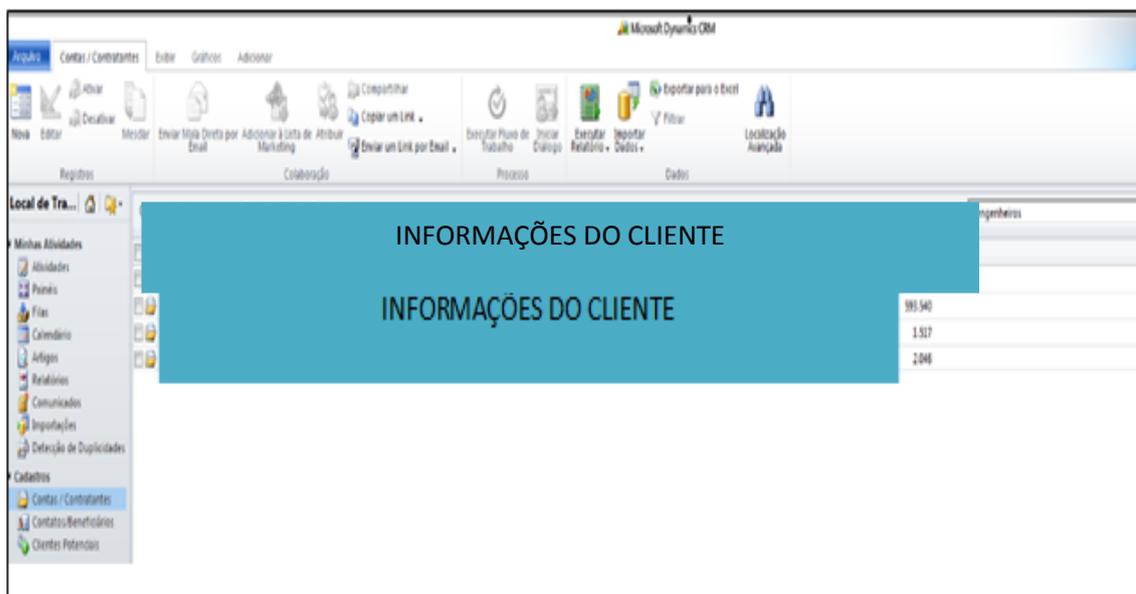
A seguir, iremos apresentar de forma ilustrativa o cenário em que se dispõe o fluxo infocomunicacional, tendo em vista a realidade dos colaboradores. Sendo um passo a passo da aplicação deste *software*.

### 3.4 AS PRÁTICAS DO CRM NA OPERADORA DE SAÚDE X

Neste momento, iremos explicitar a forma como se desenvolve a rotina de um colaborador do setor de pós-vendas PJ, referente à utilização da rede de comunicação formal, o CRM, sendo esta a forma dita ideal pela organização. O CRM, neste cenário, possui a função de dar tratamento a demandas relatadas pelos clientes externos.

Primeiramente, tem-se como ponto de partida o recebimento de uma espécie de “chamado”<sup>17</sup>, o qual acontece por telefone e/ou e-mail. A partir da identificação do problema, deve-se efetuar os seguintes passos, conforme especificado e ilustrado pelas telas a seguir:

Figura 6 — 1º passo: localizar o cliente no sistema



Fonte: Organização em estudo (2013).

<sup>17</sup> Chamado refere-se ao contato que o cliente faz com a equipe do setor de pós-vendas P.J e relata sua solicitação de atendimento.

Figura 7 — 2º passo: buscar por ocorrência

The screenshot shows a CRM interface for a client profile. The client is identified as 'CLIENTE P.J.' and is managed by a 'GESTOR'. The profile includes the following information:

- General Information:** Código Contratante (117), Grupo de Cliente, Nº de Funcionários (1.000), Inscrição (111), CNIS (7), Data de Fundação, Tipo de Conta, Complemento.
- Endereço:** Rua, CEP, Bairro, Cidade (PORTO ALEGRE), UF (RS), Estado (RS), Grau de Risco.
- Medicina Ocupacional:** Empresa principal de Checkup Contratante, Grau de Risco.
- Informações de Contato:** Contato Principal, Telefone, Telefone2, E-mail, Celular, Fax.

Fonte: Organização em estudo (2013).

Figura 8 — 3º passo: abrir a ocorrência

The screenshot shows the 'Exibição Associada à Ocorrência' view for the client profile. A table lists the occurrences associated with the client. The 'Adicionar Nova Ocorrência' button is highlighted in red in the top left corner. The table has the following columns: Status, Número da Ocorrência, and Data de Criação.

Status	Número da Ocorrência	Data de Criação
Ativa	PRF-2176128-ALVQCS	18/4/2012 17:27
Ativa	PRF-2091824-RVJ239	30/5/2012 10:41
Ativa	PRF-2129886-8HC4HT	5/4/2012 21:07
Ativa	PRF-3475286-ABPT4	5/4/2012 13:55
Ativa	PRF-2913963-CP989L	23/11/2012 17:22
Ativa	PRF-2999610-8QGV19	13/12/2012 12:36
Ativa	PRF-3002307-AB38A9	14/12/2012 00:57
Ativa	PRF-3005993-259F3D	14/12/2012 11:00
Ativa	PRF-2770319-2D57FK	22/10/2012 13:48
Ativa	PRF-2643677-PIQ3AR9G	22/9/2012 06:18
Ativa	PRF-2649764-711A0F	24/9/2012 14:55
Ativa	PRF-2670734-AM384VC	28/9/2012 10:47
Ativa	PRF-2584775-599830	5/10/2012 17:54
Ativa	PRF-2714833-798DCI	9/10/2012 10:52
Ativa	PRF-2724544-7J86Q2	10/10/2012 15:55
Ativa	PRF-2737673-7W8MP9V	15/10/2012 14:43
Ativa	PRF-3954268-CK31GT	13/7/2013 17:51
Ativa	PRF-3988389-AM3DZV	19/7/2013 11:40
Ativa	PRF-4001224-6Z71DL	23/7/2013 08:44
Ativa	PRF-2329813-0527K2	4/6/2012 08:45
Ativa	PRF-2122384-44Q31P	4/6/2012 11:04
Ativa	PRF-2177016-47012Q	18/4/2012 21:39
Ativa	PRF-2217363-6M49RT	26/4/2012 14:59

Fonte: Organização em estudo (2013).

Figura 9 — 4º passo: especificar o que foi comentado no contato com o cliente

Fonte: Organização em estudo (2013).

Figura 10 — 5º passo: adicionar à fila

Fonte: Organização em estudo (2013).

A partir disso, a demanda é destinada ao setor responsável para tratamento, sendo que este setor possui até cinco dias úteis para dar retorno com a solução do problema ou solicitar mais informações. A evolução desta demanda pode ser conferida na fila de ocorrências. Depois de finalizado o processo, o responsável por resolver a demanda deve dar o retorno para a equipe de setor de pós-vendas PJ na própria ocorrência, e este deve posicionar o cliente via e-mail ou telefone.

Buscamos apresentar este fluxo horizontal formal para que seja compreendida a sistemática da operacionalização da ferramenta CRM, para que se possa ter conhecimento do processo como um todo. E, de forma simultânea, deixar claro que não é fortuito que as Redes de Comunicação Informais se fazem necessárias, tendo em vista, complementar a Rede de Comunicação Formal.

Podemos, assim, confirmar que o CRM se tornou uma peça fundamental para auxiliar a organização em seu objetivo: obter um atendimento considerado de excelência. Mas, como já observado, o setor de marketing da organização deve considerar que o cenário em que se processam as redes de comunicação e seus fluxos dá sinais que a ferramenta não comporta todas as demandas e seus níveis temporais.

Para melhor entender o objetivo foco da organização<sup>18</sup>, iremos analisar no próximo capítulo os conceitos que circundam esta missão, para que possamos melhor compreender os impactos que este mérito proporciona as organizações.

---

<sup>18</sup> Objetivo foco da organização: obter um atendimento considerado de excelência

## 4 EXCELÊNCIA EM ATENDIMENTO: uma missão para operadora de saúde x

Este capítulo tem como função a compreensão das conceituações sobre o que é considerado um atendimento de excelência e como a busca deste objetivo se relaciona com as organizações, envolvendo seus processos e sua visão sobre o cliente.

### 4.1 CONCEITOS E REFLEXÕES SOBRE UM ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA:

Visando complementar o contexto disposto pelo *software* CRM e suas funcionalidades e benefícios, iremos relacionar ao objetivo final da organização em estudo. Com o intuito de compreender os investimentos realizados em um *software* de relacionamento.

É notável que, atualmente, não basta apresentar bons serviços e preços competitivos, é necessário cativar o cliente através de ações que despertem a sensibilidade e que venham a contribuir para que o mesmo tenha uma experiência positiva e, conseqüentemente, se sinta especial. Partindo de uma atmosfera digital e sistemática, passaremos a focar nas noções práticas de excelência. Para isso, Bee (2000 p. 7) identificou três princípios fundamentais para implementar um atendimento de excelência:

- 1) A empresa está totalmente comprometida em proporcionar um excelente atendimento e o cliente é o principal centro de atenção em toda a empresa;
- 2) Todos os funcionários são treinados para proporcionar o mais elevado nível de atendimento ao cliente; e
- 3) Sistemas e procedimentos são desenhados para dar impulso ao atendimento ao cliente.

Através das colocações de Bee (2000), podemos identificar que o atendimento excelente provoca um movimento que direciona o foco da organização no cliente. O item número três faz referência ao *software* de relacionamento, como o CRM, o qual a organização em estudo possui em uso atualmente. No livro '*A passion for excellence*', Edson P. Williams, vice-presidente da Ford Motor Company, faz a seguinte afirmação sobre o tema:

Devo dizer que (antes dos acontecimentos dos últimos árdios quatro anos) nossa cultura na Ford Motor Company mostrava que havia um objetivo em nosso negócio: obter o retorno do nosso investimento. Acho que agora aprendemos que há outro fator essencial – os lucros virão se você encarar como fundamental: atender ao cliente. Os custos e a qualidade devem estar adequadamente realizados – obviamente tudo isso tem que ser feito – mas devemos pensar sempre no cliente como centro de nossas atividades. (PETERS; AUSTIN, 1986, p. 11).

Seguindo esta linha de raciocínio, podemos identificar, na prática, a importância de direcionar as ações do planejamento estratégico com foco no cliente. Com este pensamento, Bee (2000, p.14) nos traz cinco pontos que ilustram os benefícios de manter os olhares voltados aos clientes:

- Clientes satisfeitos provocam menos estresse. São poucos os que tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam.
- Clientes satisfeitos tomam menos o nosso tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando você está mais ocupado.
- Clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia sua boa reputação.
- Clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar você e sua equipe.
- Clientes são seres humanos – é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo e eficiente.

O autor ainda nos traz a informação de que para oficializar as intenções e princípios em obter e praticar um atendimento considerado de excelência, as organizações devem assumir em público esta proposta e missão, que deve ser levada realmente a sério. Bee (2000, p.16) enfatiza que para que estas intenções e princípios se transformem “em linha mestra ainda há três importantes passos a serem dados”:

1. Todos na empresa precisam estar cientes e comprometidos em relação a esses princípios e intenções.
2. Os princípios e as intenções precisam ser transformados em ação.
3. Os princípios e as intenções devem ser transformados em metas mensuráveis visando ao desempenho do atendimento aos clientes para que a empresa possa monitorar e revisar suas realizações.

Vemos, assim, que o ponto mais enfatizado, tanto quando enfatizamos os aspectos relacionados ao CRM, quanto agora, quando discorremos sobre o tema atender com excelência, repete-se nas indicações dos autores que o comprometimento dos proporciona as ações para o alcance da excelência. Somente

através da colaboração de todos os funcionários e a compreensão da importância desta nova atitude que ocorrerá a transformação das ideias e a execução do planejamento em realidade.

O mesmo autor (BEE, 2000) nos apresenta um comparativo de fatores que influenciam para que ocorra um ótimo e um péssimo atendimento:

Quadro 2 — Fatores que contribuem para o excelente atendimento ao cliente

Fatores que contribuem para o excelente atendimento ao cliente	Fatores que contribuem para o péssimo atendimento ao cliente
▪ Funcionários informados e profissionais	▪ Ninguém sabia informar nada.
▪ Funcionários simpáticos e atenciosos	▪ Ninguém parecia interessado ou preocupado.
▪ Funcionários prestativos, mas não insistentes.	▪ Eles queriam se livrar de mim – a tarefa ou culpa eram sempre do outra pessoa.
▪ Eles me ouviam.	▪ Tratavam-me como se eu fosse mentiroso ou idiota.
▪ Eles assumiam a responsabilidade.	▪ Comportavam-se como se a culpa fosse minha.
▪ Eles cumpriam o que prometiam	▪ Comportavam-se como se a culpa fosse minha.

Fonte: Bee (2000, p.21).

Abaixo, Bee (2000) nos traz o quadro comparativo tendo em vista um cliente que já fidelizado e um cliente descontente (não fidelizado):

Quadro 3 — Fidelizar o cliente

FIDELIZADOS	NÃO FIDELIZADOS
▪ Eles me mantinham informado – eu não precisava procurar.	▪ Estavam sempre atrasados, nunca vinham quando prometiam.
▪ Eles se importam comigo	▪ Eu tinha que ficar no pé deles o tempo todo.
▪ Eles respondiam prontamente minha dúvida ou problema.	▪ Sempre se queixavam sobre os colegas/ a gerencia/ a empresa.
▪ Eles pareciam orgulhosos de seu (sua) produto/serviço/empresa	---

Fonte: Bee (2000, p.22).

Ainda nesta perspectiva, Bee (2000, p. 22) nos traz mais um quadro demonstrativo que revela as reações dos clientes, referente a um excelente e um péssimo atendimento:

Quadro 4 — Reação do cliente

REAÇÕES AO EXCELENTE ATENDIMENTO AO CLIENTE	REAÇÕES AO PÉSSIMO ATENDIMENTO AO CLIENTE
▪ Fiquei muito satisfeito e feliz.	▪ Fiquei aborrecido.
▪ Senti-me importante.	▪ Fiquei muito zangado.
▪ Pensei em voltar a usar seus serviços no futuro.	▪ Senti-me humilhado.
▪ Queria contar a todos como foram bons.	▪ Senti-me sem apoio.
---	▪ Prometi nunca voltar lá.
---	▪ Queria que todo o mundo soubesse como foram péssimos.

Fonte: Bee (2000, p. 22).

Com as informações de Bee (2000), podemos visualizar as características de um cliente fidelizado e de um cliente insatisfeito com o atendimento, bem como suas reações e sentimentos. E, através destas características, notam-se as intenções futuras destes clientes em relação à organização, sendo este fato o fator que influencia as organizações a investirem em projetos de excelência em atendimento, pois o cenário que se configura a partir das pesquisas realizadas por Bee (2000), nos demonstra, na prática, o motivo de as organizações se preocuparem com o relacionamento com o cliente, sendo ele, sem dúvida, um diferencial para os clientes, que atualmente se encontram mais exigentes e informados.

A operadora de saúde X, tendo a consciência que o cliente é o fator mais importante de seu negócio, e ao observar que o mercado dos planos de saúde vem crescendo acentuadamente, possui, entre seus setes valores, a excelência no cuidado com o cliente e, em seu site, traz este compromisso ao público:

Figura 11 — Valores da operadora de saúde X

## Missão e Valores

### Nossa Missão

“Prover as melhores soluções em saúde, com crescimento sustentável e valorização do trabalho médico cooperado.”

### Nossos Valores

- Doutrina cooperativista;
- **Excelência no cuidado ao cliente;**
- Trabalho médico com qualidade e dignidade;
- Ética e transparência;
- Responsabilidade social;
- Colaboradores satisfeitos e comprometidos;
- Atitude inovadora.

Fonte: Site da instituição (2013).

A operadora de saúde X, através de seu canal de ouvidoria que se encontra na página da operadora, traz, de forma clara, seu cuidado e sua preocupação com o cliente, ao relacionar este canal como mais uma forma de contato entre cliente e operadora X:

Figura 12 — Canal ouvidoria operadora de saúde X

## Ouvidoria

██████████ acredita que estar próxima aos clientes é tão importante quanto cuidar da sua saúde. É por isso que você e sua família contam com vários canais de comunicação com a ██████████, entre eles a Ouvidoria. O objetivo é encaminhar e acompanhar as situações que já passaram pelos canais convencionais de atendimento, garantindo a excelência dos serviços prestados aos nossos clientes.

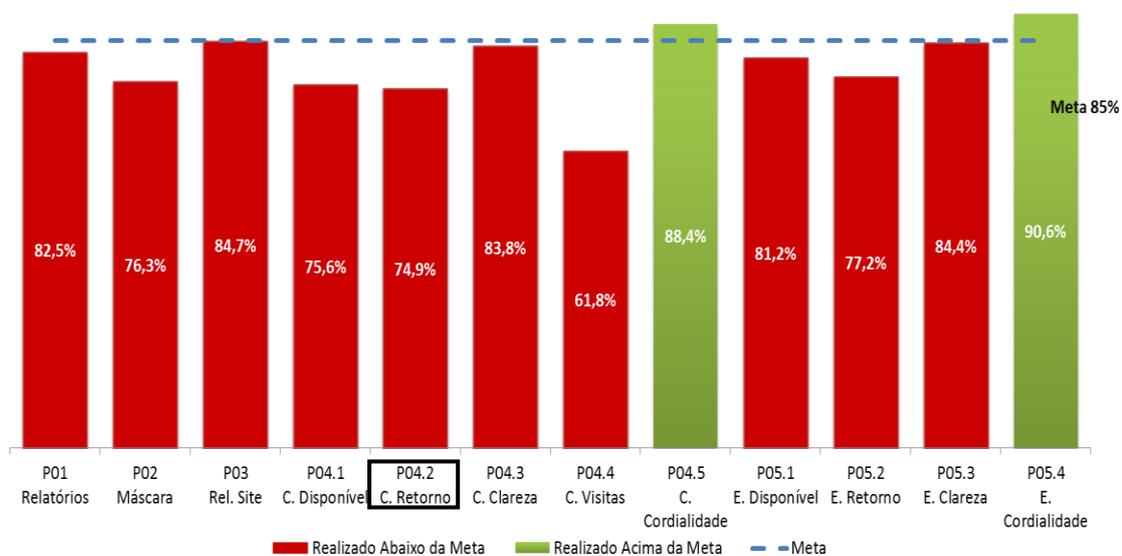
A Ouvidoria é um canal de segunda instância, no qual você realiza o seu registro por meio de um formulário.

Fonte: Site da instituição (2013).

De acordo com o que vimos até o momento, podemos considerar que a operadora de saúde X mantém suas ações direcionadas ao cliente, conforme observamos as colocações dos autores que dispomos neste trabalho (BEE, 2000; SAAD, 2005). Seu planejamento com foco no cliente, a utilização do *software* de relacionamento CRM e sua demonstração pública (em seu site) de seu compromisso com o cliente. Estes preceitos revelam sua busca por um atendimento considerado de excelência, o qual é mensurado trimestralmente em sua pesquisa de satisfação com os clientes PJ.

Porém, estes índices ainda não foram alcançados. A seguir, temos o resultado da última pesquisa de satisfação da operadora de saúde X, realizada em outubro de 2013, onde é observado que o item *retorno ao cliente* apresenta-se abaixo da meta estipulada, sendo um dos índices mais baixos.

Gráfico 1 — Índices de satisfação



Fonte: Operadora de saúde X.

E, conforme, enfatizado por Bee (2000), para que as ações de relacionamento com cliente, principalmente o que diz respeito ao atendimento de excelência, alcance êxito, deve-se obter o comprometimento de todos os colaboradores devem estar em sintonia<sup>19</sup> com esta conquista. E os fluxos infocomunicacionais que interligam os setores de linha de frente e operacionais (fornecedores) são os responsáveis por esta força conjunta, que deve estar

<sup>19</sup> Para este estudo *sintonia* refere-se a fazer parte/colaborar para. Este conceito foi utilizado no questionário aplicado em ambos os setores: pós-vendas PJ e operacional.

integrada e comprometida a alcançar as proposta em obter um atendimento de excelência.

Através das colocações acima, revelamos uma de nossas propostas neste estudo: analisar os fatos determinantes sobre seu contexto interno referente às suas redes comunicacionais, para que a organização em análise obtenha um diagnóstico relativo aos fluxos de comunicação e seus colaboradores, tendo em vista elucidar sinais a ser melhorados para que o objetivo da operadora de saúde X se aproxime do proposto.

## 5 PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo compreende os procedimentos metodológicos utilizados, bem como, expõe a trajetória da autora quanto aos dados auferidos e analisados.

### 5.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

A fim de analisar os fluxos infocomunicacionais internos da operadora de saúde X, propriamente orientados ao setor de pós-vendas PJ e setor operacional, buscamos identificar os processos infocomunicacionais e operacionais vivenciados por seus componentes em relação ao objetivo atual da organização: alcançar a excelência no atendimento aos clientes Pessoa Jurídica. Para isso, utilizamos como técnica a pesquisa de caráter quantitativa, por meio de sondagem de opinião, tendo a estrutura de suas questões o formato fechado.

Os questionários foram aplicados no dia 14 de novembro 2013, sendo realizado cada um deles nos próprios setores, durante o expediente de trabalho. Cada indivíduo respondeu individualmente em sua mesa, sem a interferência da pesquisadora ou de maiores informações sobre o intuito das questões.

Compuseram a amostra da pesquisa homens e mulheres de 21 a 50 anos, não ocorrendo, no questionário, nenhuma questão com a finalidade de caracterizar os respondentes, visto que estas informações não influem na análise deste estudo e, por este motivo, estas informações não foram solicitadas.

### 5.2 POPULAÇÃO

A população deste estudo é composta pelos colaboradores do setor de pós-venda PJ e setor operacional da operadora de saúde X, em estudo. Considerou-se o setor operacional, o qual é responsável pela *movimentação cadastral dos clientes externos PJ*, devido ser indicado<sup>20</sup> o setor que apresenta maior índice de inconsistências internas vivenciadas pelo setor de pós-vendas PJ.

---

<sup>20</sup> Indicação através da questão 6 do questionário 1 – Anexo A.

### 5.3 AMOSTRA

De acordo com Duarte e Barros (2011), há dois tipos básicos de amostras não probabilísticas: seleção por conveniência ou seleção intencional. Sendo a primeira relativa à viabilidade do entrevistado, e a segunda de acordo com o conhecimento prévio do pesquisador em relação aos entrevistados.

Através desta percepção, verificamos que esta pesquisa se enquadra na seleção intencional, pois os entrevistados fazem parte do cenário que configura esta análise e, necessariamente, devem obter conhecimento/experiências sobre as práticas desenvolvidas pelo tema.

Com isso, o tipo de amostra selecionada para esta pesquisa foi a não probabilística por seleção intencional, sendo o modelo definido pela autora, que julga que os colaboradores participantes devem possuir conhecimento prévio sobre a temática em estudo. Ficando este requisito indispensável para o desenvolvimento desta análise.

#### 5.3.1 Setor de Pós-Vendas PJ

Sobre o departamento de pós-venda, compreende-se o número total de 40 funcionários, entre gestores, assistentes, estagiários e equipe de implantação de sistemas de movimentação cadastral. Foram considerados os colaboradores que mantêm vínculo direto com o cliente diariamente<sup>21</sup>, o que totaliza em torno de 32 pessoas. Desta população, foi aplicado o questionário com 20 funcionários, os quais se encontravam no turno da manhã no dia<sup>22</sup> da aplicação desta pesquisa.

Dos 20 questionários distribuídos, retornaram 19, devido um dos funcionários ter que se ausentar para comparecer a reunião com a gerência.

#### 5.3.2 Setor Operacional

Quanto à composição do setor operacional, conta-se com 38 funcionários que têm por atividade realizar as movimentações cadastrais dos clientes PJ. Para o *corpus* desta pesquisa, foram selecionados 10 colaboradores, os quais apresentam

---

<sup>21</sup> O que vem a confirmar o uso do critério não-probabilístico por intencionalidade.

<sup>22</sup> A pesquisa foi aplicada no dia 14.11.2013.

contato constante com o pós-vendas PJ e são responsáveis por realizar as demandas solicitadas por este setor.

Ao aplicar a pesquisa, houve o retorno de nove questionários, pois um dos colaboradores, no momento do recolhimento dos questionários, não havia terminado de preenchê-lo, sendo indicado encaminhar via e-mail posteriormente, o que não veio a ocorrer. Com isso, foram avaliados nove questionários deste departamento.

#### 5.4 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados a partir de dois questionários abrangendo questões estruturadas de caráter fechado. Foi identificada a necessidade de aplicar um questionário diferenciado em cada departamento de estudo, para que se tivesse ter conhecimento sobre a opinião de ambos os grupos sobre a temática. O que proporcionou a esta pesquisa obter uma visão ampla dos processos existentes.

Para isso, criamos dois questionários: o primeiro, destinado ao setor de pós-vendas PJ (Apêndice A), contendo sete questões, onde três delas possuíam questões secundárias que visam dar maior aprofundamento sobre o assunto. Nas questões um e cinco, sugerimos, através do “Por quê?”, esclarecimentos sobre a escolha da alternativa selecionada. Este questionário teve como objetivo compreender como acontecem os fluxos infocomunicacionais formais e informais e sua influência nas demandas operacionais, tendo em vista a proposta da organização em obter um atendimento de excelência.

Em contraponto, foi criado um segundo questionário destinado ao setor operacional (Apêndice B), que possuía seis questões e, através delas, desmembram-se duas questões secundárias que proporcionam maior aprofundamento sobre o tema. Além disso, dispendo na primeira questão a indagação através do “Por quê?”, que nos possibilita melhor compreender a escolha pela opção elegida.

As questões formuladas para este departamento visaram verificar a forma como este grupo compreende os fluxos infocomunicacionais formais e informais e a maneira como estes influenciam na realização das demandas operacionais.

Reforçamos que há questões que possuem a função de complementar as demais ou até mesmo situar os participantes em relação ao assunto a ser abordado.

Devido a isto, justificamos a ausência de algumas questões sendo exploradas e apresentadas explicitamente nesta análise.

## 5.5 TRATAMENTO DOS DADOS

De acordo com Mattar (2000), há diversas formas gráficas que auxiliam na apresentação dos resultados de uma pesquisa, contudo sua escolha deve estar de acordo com a melhor forma de comunicar determinado resultado. Para isso, o autor sugere algumas opções existentes: tabelas, quadros, figuras e gráficos. Sendo este último a opção selecionada para expor os resultados de nossa pesquisa.

Para a análise e interpretação dos dados obtidos através da aplicação do questionário, foi utilizada a ferramenta Microsoft Excel, que nos proporcionou realizar a tabulação dos dados (APÊNDICE C e D), a qual, em conjunto com os gráficos, nos proporcionou uma visão didática dos resultados, permitindo uma análise consistente.

## 5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo compreende a análise dos dados obtidos através dos questionários, sendo debatidas as questões quantitativas por meio da estatística descritiva<sup>23</sup>.

### 5.6.1 Análise das Entrevistas em Profundidade

Com o intuito de debatermos sobre os fluxos infocomunicacionais da operadora de saúde X, e analisar de que maneira o formato infocomunicacional atual auxilia e/ou prejudica a obtenção do objetivo fim desta organização: *obter um atendimento de excelência*, buscamos compreender por meio da opinião de seus colaboradores o cenário atual disposto.

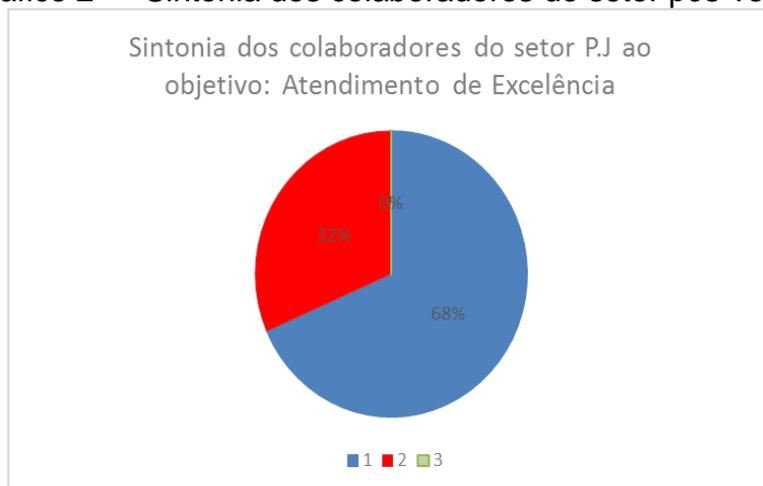
---

<sup>23</sup> Estatística descritiva: ciência que se ocupa da recolha, organização e análise de informação, com a finalidade de inferir de um conjunto limitado de informação para o todo e eventualmente prever a evolução futura de um fenómeno. Fonte: VALENTE, F.; MESQUITA, M. **Estatística Descritiva**. 2013. Disponível em: <<http://www.isa.utl.pt/dm/mat2AP/mat2AP/SlidesEstDesc6.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

Por meio das informações indicadas, pudemos diagnosticar pontos importantes que nos direcionam para respostas fundamentais, que apontam sinais de um fluxo informacional formal ineficiente.

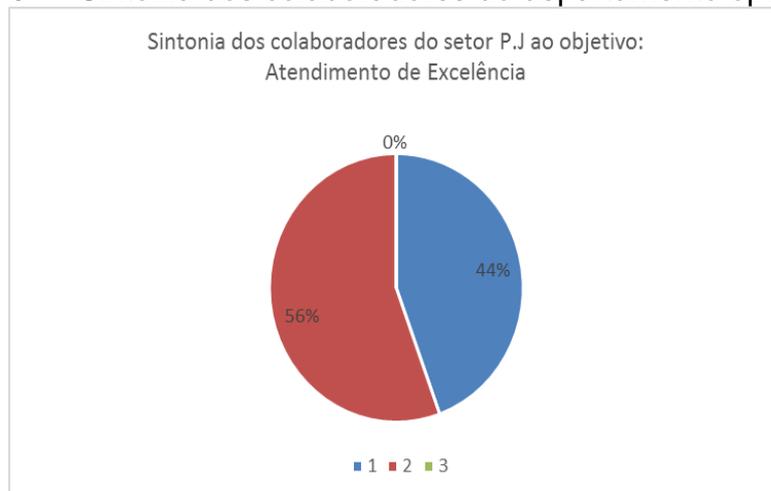
Para melhor compreender a aderência à proposta da organização, buscamos questionar a sintonia<sup>24</sup> de ambos os departamentos, quanto ao objetivo fim da operadora de saúde X.

Gráfico 2 — Sintonia dos colaboradores do setor pós-venda



Fonte: Autora (2013).

Gráfico 3 — Sintonia dos colaboradores do departamento operacional



Fonte: Autora (2013).

Ao realizar um comparativo entre os dois setores, podemos identificar que o pós-venda PJ possui maior sintonia com a proposta da operadora, conforme representa o Gráfico 2. Em contraponto, nota-se que o setor operacional possui

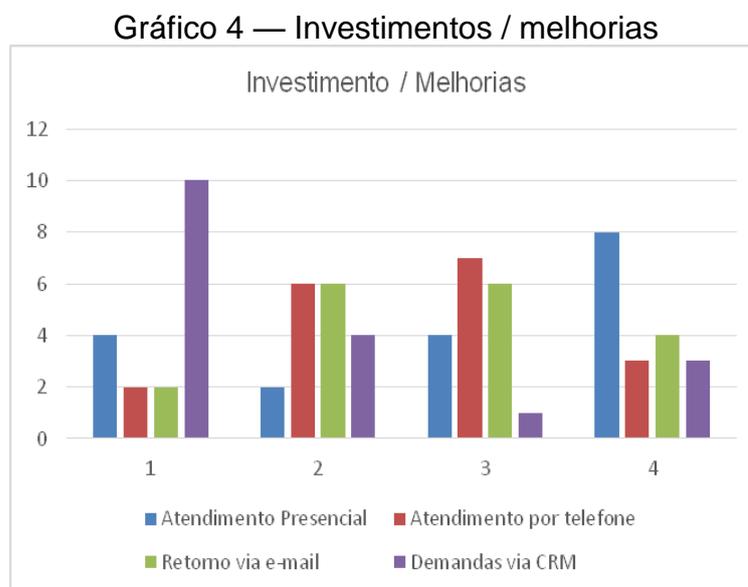
---

menos sintonia com a proposta da organização. Sua maioria apresentou resposta *parcial*, e reitera ao apresentar, em sua fala, a necessidade de alinhamento na estrutura comunicacional, no que diz respeito aos fluxos infocomunicacionais.

Um dos respondentes afirmou: “*Existem informações que trabalham em desencontro e precisam ser alinhados*”. Com isto, demonstra que, para haver a sintonia e o trabalho em conjunto para o objetivo final da operadora, se faz necessário melhor trabalhar os fluxos infocomunicacionais formais.

Com isso, proporcionar aos colaboradores um direcionamento claro quanto às suas atividades, estando todos devidamente informados quanto aos seus papéis e dos demais departamentos, e, por fim, alinhar os processos operacionais, pois, ao tratar os ruídos ocasionados pela má administração dos fluxos infocomunicacionais formais, haverá maior qualidade no serviço prestado.

Quando direcionamos o assunto ao fato de haver pontos que envolvem o atendimento, os quais necessitam de investimento/melhorias, verificamos, através do setor de pós-vendas PJ, que a maioria dos participantes da pesquisa concorda que deve haver maior atenção da organização quanto à ferramenta CRM. Seguido pelo atendimento por telefone, retorno via e-mail e, por fim, o atendimento presencial.



Fonte: Autora (2013).

Através do retorno transmitido pelos colaboradores, podemos observar que o *software* CRM não atende as necessidades deste público, sendo necessária uma melhor investigação sobre o que acarreta este descontentamento.

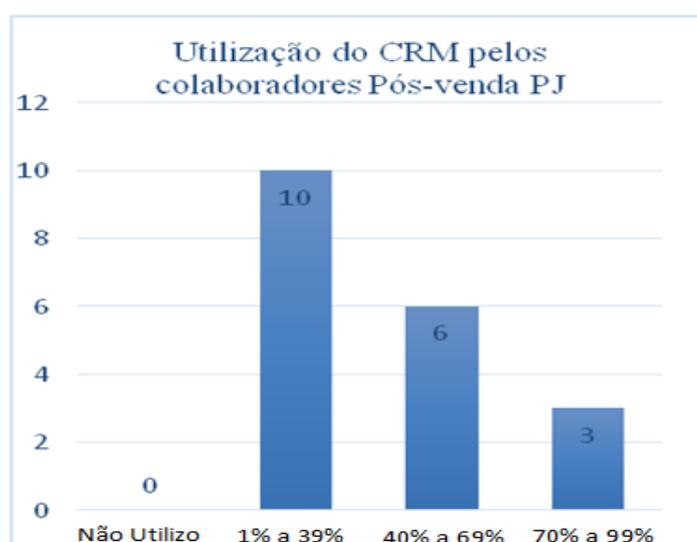
Podemos perceber que, por mais que a organização solicite o uso desta ferramenta (CRM) como forma de formalizar seus fluxos infocomunicacionais formais e operacionais, se faz necessário investir em melhorias, para que a mesma seja eficiente e eficaz de acordo com a rotina diária deste departamento.

Com o objetivo de melhor explorar o tema do CRM e sua interação/familiaridade com os sujeitos<sup>25</sup> envolvidos neste estudo, solicitamos a eles informações considerando seus cenários.

Primeiramente, buscamos verificar o índice<sup>26</sup> de usabilidade do CRM nas atividades diárias dos colaboradores da linha de frente<sup>27</sup> e, através do resultado obtido, podemos considerar que este grupo utiliza esta ferramenta entre 1% e 39% de suas demandas, que referenciam ao acesso de informações dos clientes externos, bem como, os retornos atribuídos aos demais setores, inclusive o setor operacional.

Através deste índice, observa-se que os colaboradores não inserem em suas atividades, nem ao menos 50% o uso do *software* CRM. Considerando que o CRM é responsável pelo fluxo infocomunicacional formal da operadora em estudo, podemos identificar que as demandas diárias são tratadas por este setor, em sua maioria, por meios informais de comunicação.

Gráfico 5 — Utilização do CRM pelos colaboradores do setor pós-venda PJ



Fonte: Autora (2013).

<sup>25</sup> Neste momento, a palavra *sujeitos* refere-se ao pós-vendas PJ e ao departamento operacional.

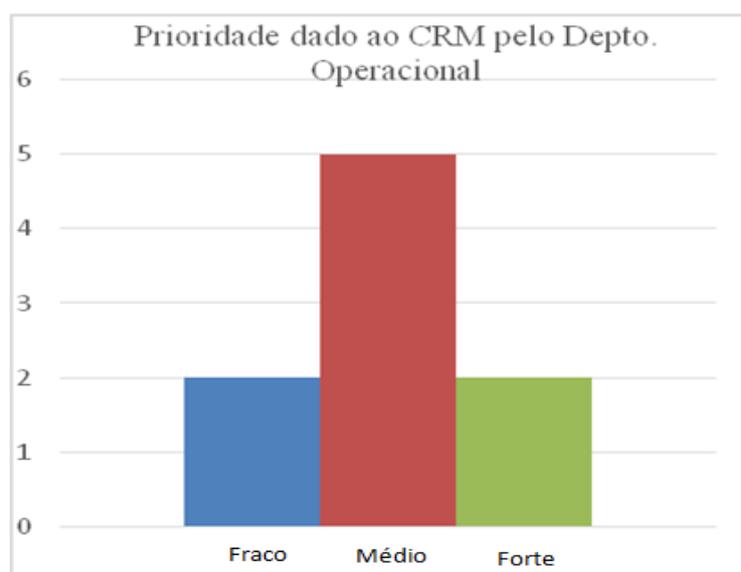
<sup>26</sup> Em porcentagem (%).

<sup>27</sup> Refere-se ao departamento de pós-vendas PJ.

Ao considerar o planejamento organizacional da operadora, tendo como base estrutural o CRM, podemos identificar que os colaboradores não estão em sintonia com o objetivo da organização, contrariando o resultado disposto na primeira questão, pois, na prática, os mesmos não utilizam a ferramenta que proporciona a organização os índices que revelam as melhorias e investimentos que esta operadora deve realizar.

Para complementar esta visão, solicitamos aos colaboradores do setor operacional responder a seguinte questão: “Qual a prioridade que eles atribuem às demandas destinadas ao seu tratamento?”. Através desta pergunta, podemos identificar que este grupo, em sua maioria, considera *média* sua prioridade diante das demandas solicitadas via CRM. Fato que vem a confirmar sua *sintonia* sobre esta ferramenta: *parcial*.

Gráfico 6 — Prioridade dada ao CRM pelo departamento operacional



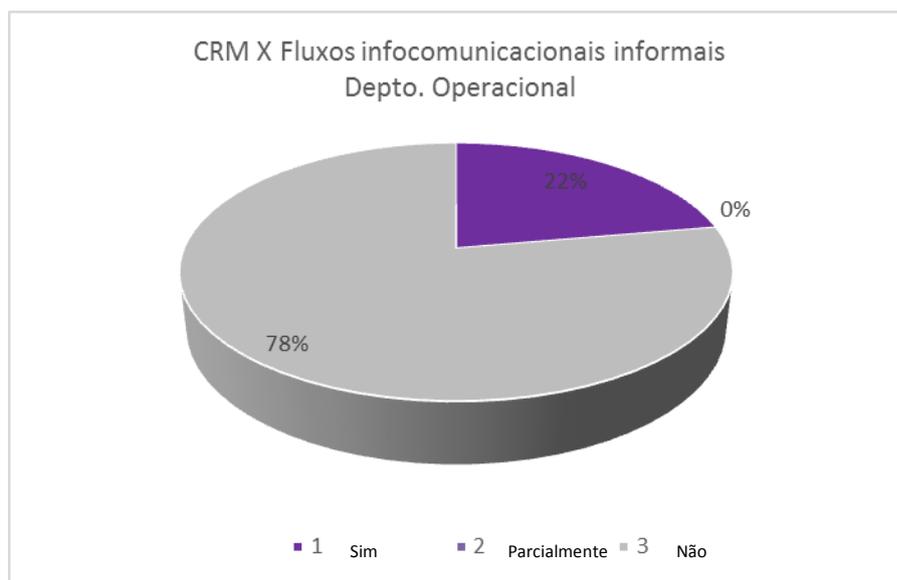
Fonte: Autora (2013).

Diante destas informações, podemos verificar que o CRM não faz parte da cultura organizacional individual dos sujeitos deste estudo. Sendo este *software* considerado apenas como mais uma ferramenta que auxilia de forma mediana/parcial suas atividades diárias.

Para melhor identificarmos a credibilidade dos fluxos infocomunicacionais formais, solicitamos ao setor operacional responder a seguinte questão: “Você

*acredita que o CRM poderá substituir totalmente as vias de contato informais (telefone, e-mail, MSN) entre o setor operacional e pós-vendas PJ?”.*

Gráfico 7 — CRM x fluxos de comunicação informais do departamento operacional



Fonte: Autora (2013).

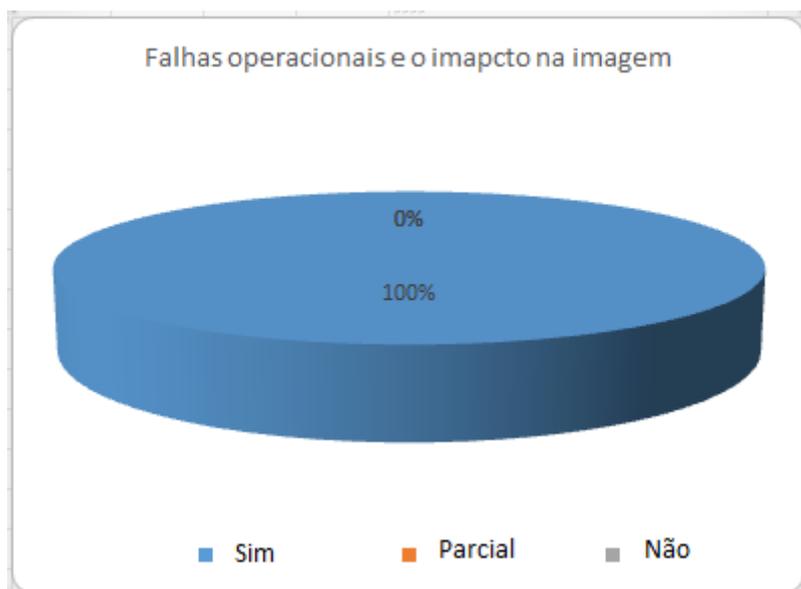
Ao sabermos que o CRM é a ferramenta que a organização tem como base em seu planejamento estratégico e visa atribuir todos os seus fluxos de interação entre os departamentos, observamos, com este questionamento, que os colaboradores possuem uma visão adversa, conforme podemos visualizar no gráfico acima.

O que vem a demonstrar que este *software*, para os colaboradores que realizam o trabalho operacional, é considerado insuficiente, pois evidenciam que a ferramenta não poderá ser o único meio de interação entre os departamentos, sendo necessário recorrer aos fluxos informais de comunicação.

Com o objetivo de evidenciar a influência que os fluxos infocomunicacionais atuais, praticados pela operadora de saúde X, proporcionam para a conquista do objetivo proposto, recorreremos à questão que centraliza o impacto desta realidade. Trouxemos o seguinte questionamento ao setor de pós-vendas PJ: “*Você considera que as falhas operacionais e/ou a falta de retorno dos setores operacionais, dentro do prazo, influenciam de forma negativa a imagem da equipe de atendimento e conseqüentemente na imagem da operadora de saúde X?*”.

Através deste questionamento, obtemos resposta afirmativa de 100% dos participantes, que revelam que as falhas operacionais impactam diretamente em seus atendimentos, o que ocasiona uma imagem negativa perante aos clientes.

Gráfico 8 — Falhas operacionais e o impacto na imagem



Fonte: Autora (2013).

Entendemos que qualidades como cordialidade, paciência e atenção são indispensáveis à prática de um atendimento de excelência. Contudo, vemos que as demandas operacionais solicitadas pelos clientes revelam suas reais necessidades, as quais, os mesmos almejam ser solucionadas. Sem os retornos solicitados, nada adianta haver as qualidades acima citadas, o que o cliente busca é o atendimento de suas demandas. Sendo este o fator decisivo para um atendimento ser considerado de excelência.

Diante destes fatos, buscamos identificar, junto aos colaboradores do setor de pós-vendas PJ, a quem os clientes direcionam as falhas operacionais não solucionadas. Como retorno deste questionamento, obtivemos a seguinte sequência:

1. 1º lugar: atribui à operadora de saúde X.
2. 2º lugar: atribui ao consultor de relacionamento.
3. 3º lugar: atribui ao assistente da equipe.
4. 4º lugar: outros.

Gráfico 9 — Atribuição de falha na visão do cliente



Fonte: Autora (2013).

Através destas colocações, é exposto que as falhas operacionais prejudicam a imagem da instituição de forma geral. Sendo esta ocorrência originada pelo fato de haver um fluxo comunicacional mal estruturado, o qual condiciona aos seus colaboradores buscarem meios informais para solucionar suas demandas. O que vem a impactar em sua proposta de um atendimento de excelência. O qual não chegará à sua suficiência até que seja ajustado o *software* CRM, conforme necessidades dos departamentos.

Além disso, tendo em vista complementar as colocações acima, ressaltamos que, para que os fluxos infocomunicacionais formais sejam utilizados como principal ferramenta de tratamento de demandas, se faz necessário criar uma ação de conscientização dos colaboradores, para que os mesmos se engajem nesta proposta, e desta forma, passem a estar em sintonia com o objetivo da organização de forma prática.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com este estudo, podemos verificar que os fluxos infocomunicacionais internos da operadora de saúde X prejudicam a organização quanto à obtenção de seu objetivo proposto. As deficiências internas referentes ao processo operacional têm como uma de suas origens a ineficácia dos fluxos infocomunicacionais formais.

Identificamos que os formatos de fluxos infocomunicacionais formais atuantes, que deveriam auxiliar nos processos operacionais, influenciam de forma negativa à qualidade do atendimento do setor de pós-vendas PJ e, conseqüentemente, na concretização da excelência no atendimento.

Podemos verificar que o meio de comunicação formal (CRM) não está sendo utilizado de forma efetiva pelos colaboradores do setor de pós-vendas PJ. Simultaneamente, identificou-se que as demandas solicitadas por meio desta ferramenta, destinadas ao setor operacional, não são consideradas prioridade. Com isso, a resolução das demandas, principalmente as de caráter de urgência, são solucionadas pelo setor de pós-vendas PJ através de meios informais, como MSN, e-mail e telefone.

Conforme já exposto, sabemos que o CRM é um *software* de relacionamento que tem por função, no contexto em estudo, auxiliar os colaboradores quanto às informações dos clientes, registro de demandas e atribuição de tarefas para os demais setores operacionais. Essas funções têm como uma de suas finalidades proporcionar índices à organização que, desta forma, servem para mensurar suas falhas e desenvolver ações que venham a saná-las. Contudo, para que a organização possa avaliar essas possíveis situações de crise, se faz necessário o abastecimento constante de informações, relatos e problemas que os clientes venham a comunicar. Para isso, é fundamental a utilização deste sistema de forma eficaz.

A operadora de saúde X solicita aos colaboradores do pós-vendas PJ que utilizem o *software* CRM em suas atividades diárias, como ferramenta de tratamento de demandas. Este processo inicia com o contato com o cliente, em que os colaboradores devem registrar o recebimento deste contato e atribuir a atividade ao setor competente para tratamento. Sendo este setor, o operacional, responsável por responder ao pós-vendas PJ com a referida demanda solucionada, para que o

colaborador do pós-vendas PJ responsável, possa retornar ao cliente com o problema solucionado. Tendo em vista este cenário, verificou-se que, na prática, este processo não ocorre, pois os colaboradores do pós-vendas PJ declararam utilizar o CRM entre 1% e 39%, sendo esta uma porcentagem baixa, tendo em vista que este é o veículo de comunicação formal da organização, e por onde deveriam passar 100% das demandas<sup>28</sup> e, conseqüentemente, ser considerada a ferramenta operacional indispensável para o registro e resolução destas demandas.

Devido a não utilização efetiva dos fluxos infocomunicacionais formais, pode-se observar que, para tratar as demandas solicitadas pelos clientes, os colaboradores do pós-vendas PJ recorrem ao setor operacional por meio dos fluxos infocomunicacionais informais, tendo em vista obter estes retornos de forma breve e eficiente. Por ser uma das linhas de frente da operadora de saúde X, o setor de pós-vendas PJ assume o compromisso de auxiliar os clientes a obter soluções para seus problemas. Contudo, este setor depende do setor operacional da organização para obter estas soluções, o que, por muitas vezes, não ocorre, vindo a comprometer a qualidade do atendimento.

Através disso, identifica-se que se torna fundamental uma maior eficiência e eficácia do setor operacional para que se possa obter um atendimento considerado de excelência, pois as soluções das demandas operacionais influenciam diretamente na satisfação do cliente, quanto ao seu atendimento, que possui sua essência na resolução dos problemas operacionais e na forma de se relacionar/tratar o cliente.

Tendo em vista o exposto, podemos concluir que, para que se consiga avaliar a satisfação dos clientes externos, deve-se atentar à dinâmica dos processos operacionais internos. Além disso, se faz necessário observar a forma como as demandas são direcionadas para tratamento e se os fluxos infocomunicacionais formais se encontram adequados e são suficientes quanto ao cenário em que se encontra a linha de frente. Além disso, é indispensável haver a conscientização do setor operacional quanto à importância de priorizar as demandas via fluxo formal, para que, assim, se obtenha um processo alinhado e eficiente que conseqüentemente virá a auxiliar nos índices de excelência que diz respeito ao atendimento do cliente.

---

<sup>28</sup> Considera-se o cenário ideal.

Diante dos fatos aqui expostos, como sugestão para auxiliar a organização a obter seu índice de excelência em atendimento, propomos uma análise sobre as necessidades que devem ser desenvolvidas, tendo em vista melhorar o potencial da ferramenta que compreende o fluxo infocomunicacional formal da organização, acreditamos que através de sondagem com os colaboradores envolvidos no processo já serão alcançados estes indicadores. Além disso, através dos resultados obtidos neste estudo, consideramos prioritário implantar ações de conscientização sobre a utilidade do *software* CRM, não somente no setor de pós-vendas, mas principalmente no setor operacional para que este fluxo infocomunicacional ocorra em via dupla havendo, assim, maior aderência pelos colaboradores e, conseqüentemente, maior agilidade nas demandas operacionais. Desta forma, haverá maior satisfação do cliente, o processo se tornará mais eficiente e eficaz e, conseqüentemente, isto refletirá de forma positiva na imagem da operadora de saúde X.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, R. **Servicio al Cliente Interno**. Madrid: Paidós, 1992.
- BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. **Comportamento Humano na Empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- BALDISSERA, R. Por uma Compreensão da Comunicação Social. In: SCROFERNEKER, C. M. A. O. O Diálogo Possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 31-50.
- BALDISSERA, R. Reflexões sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas: tensões, encontros e distanciamentos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32. 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Intercom, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1906-1.pdf>>. Acesso em: 05.11.2013.
- BALDISSERA, R.; SILVA, M. V. **Organizações Comunicadas e Ethos Discursivo: imagens de si ofertadas em sites institucionais**. 2011. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_rudimar\\_magno.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_rudimar_magno.pdf)>. Acesso em: 05.11.2013.
- BEE, F. **Fidelizar o Cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BRETZKE MARKETING DE RELACIONAMENTO. **CRM como Diferencial Competitivo**. 2013. Disponível em: <[http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos\\_descricao.asp?id\\_tb\\_artigo=7&pagex=>](http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=7&pagex=>)>. Acesso em: 08.11.2013.
- BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRUM, A.M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BUENO, W. C. A Comunicação como Espelho das Culturas Empresariais. **Revista Imes – Comunicação**, ano 1, n. 1, jul./dez. 2000.
- CASALI, A. M. – Análise dos Objetos de Estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. **Revista Organicom**, São Paulo, n. 10/11, ed. esp. 2009.
- CHERRY TREE & CO. RESEARCH. **Extended Enterprise Applications**. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1906-1.pdf>>. Acesso em: 04.11.2013.
- CÔRREA, E. S. Comunicação Digital: uma nova questão de estratégia e de relacionamento com os públicos. **Revista Organicom**, ano 2, n. 2, jan./dez. 2005.
- CROSS, Rob; THOMAS, Robert J. **Redes Sociais: como empresários e executivos de vanguardas utilizam para obtenção de resultados**. São Paulo: Gente, 2009.

CURVELLO, J. J. A. Relações Públicas e Comunicação Organizacional no Núcleo de Pesquisa da Intercom. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perpesctivas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 91-105.

DOWNES, L.; MUI, C. **Unleashing the Killer App Digital Strategies for Market Dominance**. Boston: Havard Business School Press, 1997.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTERME, C. **A comunicação Interna nas Empresas: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações**. Lisboa: Instituto Piage, 2008.

EKSTAM, H.; KARLSSON, D.; ORCI, T. **Customer Relationship Management: a maturity model**. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1906-1.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2001.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. Qualidade na Prestação de Serviços: uma avaliação com clientes internos. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 3, jul./set. 2002. Disponível em: <<http://www.mouraconsultoria.com.br/artigo/Qualidade...pdf>>. Acesso em: 04.11.2013

FASTI, R. Esqueçam o Endomarketing. **Revista Mercado Global**, São Paulo, n. 106, p. 68, set. 1999.

FONSECA, A. **Comunicação Institucional Contributo das Relações Públicas**. Maia: Instituto Superior de Maia, 1999.

GALINDO, D. S. **Comunicação Mercadológica em Tempos de Incertezas**. São Paulo: Ícone Editora, 1986.

GODOY, I. R. **Fidelização de Clientes no Mercado Varejista de Comunicação Visual**. 2003. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GORTARI, F.; GUTIERREZ, O. **Hacia una Comunicación Administrativa Integral**. 2. ed. México: Trillas, 1990.

GRANDO, B.G. “Redes Formais e Informais por um Diálogo Interno mais Eficaz.” MARCHIORI, M. (org). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

GREENBERG, P. **Na Velocidade da Luz**. 2013. Disponível em: <<http://www.professortong.com/tiaa3.pdf>>. Acesso em: 06.11.2013

JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação, v. 17).

KUNSCH, M.K. "Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas." MARCHIORI, M. (org). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARCONDES FILHO, C. **Para Entender a Comunicação**: contratos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MINTZBERG, H. Five Os for Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Ed.). **The Strategy Process**. Englewood: Prentice-Hall, 1992. p. 12-19.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series Marketing 1to1**: um guia para entender e implantar estratégias de customer relationship management. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

PETERS, T. J.; AUSTIN, N. **A Passion for Excellence**: the leadership difference. Glasgow: Fontana, 1986.

RHODIA, S. A. **Plano de Comunicação Social**. São Paulo: [s.n.], 1985.

RIGBY, D. K.; SCHEFTER, R.; SCHEFTER, P. Avoid the Four Perils of CRM. **Harvard Business Review**. Cambridge, v. 80, n. 4, p. 101-107, 2002.

SAAD, B. **Estratégias para Mídia Digital: internet, informação e comunicação**. São Paulo: Senac, 2003.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

STONE, M.; WOODCOK, M. Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, 1996.

TORQUATO, G. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus, 1985.

WEBER, M. H – Comunicação organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. **Revista Organicom**, São Paulo, n. 10/11, ed. esp. 2009.



### Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação

Esta pesquisa é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Aline de Lima Pereira sob orientação da Profª Drª Enói Dagô Liedke – Habilitação em Relações Públicas. Este estudo tem como finalidade analisar os fluxos infocomunicacionais da Operadora de saúde X, e sua busca por promover um atendimento de excelência a seus clientes P.J. Pedimos sua contribuição através de suas informações e experiências neste setor.

#### DADOS DA PESQUISA:

- Não é necessário identificar-se.
- Esta pesquisa considera o cenário da operadora de saúde X – Setor de pós-vendas P.J.
- Quando se remete ao cliente externo, refere-se a clientes P.J (Pessoa-Jurídica).
- Nesta pesquisa considera-se o CRM uma rede de comunicação FORMAL. Sendo o Telefone, E-mail, Msn uma rede de comunicação INFORMAL.

Assinale com um X apenas uma alternativa em cada questão, ou siga as instruções numéricas quando solicitado.

1. Você se considera em sintonia com o objetivo da operadora de saúde X em obter um atendimento de excelência?

1. ( ) Sim

2. ( ) Parcialmente

3. ( ) Não

Por quê?

---

2. Você acredita que para conquistar o objetivo proposto, a operadora de saúde X, apresenta suporte comunicacional (atendimento presencial; atendimento por telefone; retorno via e-mail; demandas via CRM) suficientes, tendo em vista a demanda atual?

1. ( ) Sim

2. ( ) Parcialmente

3. ( ) Não

Em caso de resposta negativa ou parcial, responder a questão seguinte:

2.a. Qual das categorias anteriormente citadas, você considera que necessita de mais investimento/melhorias:

Numere em ordem crescente de importância: sendo o N° 1 o que mais necessita de investimento/melhorias, e o N° 4 o que menos necessita de investimento/melhorias. (Preencha todas as opções).

1. ( ) Atendimento presencial
  2. ( ) Atendimento por telefone
  3. ( ) Retorno via e-mail
  4. ( ) Demandas via CRM
3. Considerando a iniciativa da operadora de saúde X, em utilizar o CRM como veículo de registro e tratamento de demandas, em suas atividades **diárias**, você tem utilizado esta ferramenta em quais faixas de percentual.
1. ( ) Não utilizo    2. ( ) 1% a 39%    3. ( ) 40% a 69%    4. ( ) 70% a 99%
4. Você considera que o CRM contribui para o melhor desenvolvimento de suas atividades, em relação ao acesso a informações dos clientes e retornos das demandas atribuídas aos setores competentes?
1. ( ) Sim                      2. ( ) Parcialmente                      3. ( ) Não

Em caso de resposta negativa ou parcial, responder a questão seguinte:

- 4.a. Qual a alternativa que você costuma optar em situações que considera o CRM ineficiente?
1. ( ) Através do telefone/Msn - para o colega que considera/confia que irá lhe auxiliar.
  2. ( ) Através do telefone/Msn - para o colega responsável por esta demanda.
  3. ( ) Através de e-mail - para o colega que considera/confia que irá lhe auxiliar.
  4. ( ) Através de e-mail - para o colega responsável por esta demanda.
  5. ( ) Através do responsável pelo setor: analista, gerente.
5. Você acredita que estabelecer bons relacionamentos com os colaboradores dos demais setores se tornou fator um estratégico, tendo em vista a resolução de demandas realizadas através de Redes informais (telefone/E-mail/Msn)?
1. ( ) Sim                      2. ( ) Parcialmente                      3. ( ) Não
- Por quê?
- 

6. De acordo com suas demandas diárias, quais seriam as principais reclamações recebidas por seus clientes externos?
1. ( ) Movimentação cadastral
  2. ( ) Financeiro
  3. ( ) Autorizações de guias
  4. ( ) Outros. Cite: \_\_\_\_\_
7. Você considera que as falhas operacionais e/ou a falta de retorno dos setores operacionais dentro do prazo, influenciam de forma negativa na imagem da equipe de atendimento, e conseqüentemente na imagem da operadora de saúde X ?

1. ( ) Sim                      2. ( ) Parcialmente                      3. ( ) Não

Em caso de resposta positiva ou parcial, responder a questão seguinte:

7.a. A quem você considera que o cliente atribui esta falha.

1. ( ) Ao assistente que lhe prestou atendimento.
2. ( ) Ao Consultor de Relacionamento que não gerencia bem sua equipe.
3. ( ) A operadora de saúde X de forma geral.
5. ( ) Outros. Cite \_\_\_\_\_

Obrigado (a) por  
participar!



Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação

Esta pesquisa é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Aline de Lima Pereira sob orientação da Profª Drª Enói Dagô Liedke – Habilitação em Relações Públicas. Este estudo tem como finalidade analisar os fluxos infocomunicacionais da operadora de saúde X, em especial o setor de Setor de pós-vendas P.J, e sua busca por promover um atendimento de excelência a seus clientes P.J. Pedimos sua contribuição através de suas informações e experiências neste setor.

DADOS DA PESQUISA:

- Não é necessário identificar-se.
- Esta pesquisa considera o cenário da operadora de saúde X – setor operacional e setor de pós-vendas P.J.
- Quanto se remete ao cliente externo, refere-se a clientes P.J (Pessoa-Jurídica).
- Nesta pesquisa considera-se o CRM uma Rede de comunicação FORMAL. Sendo o Telefone, E-mail, Msn uma Rede comunicação INFORMAL.

Assinale com um X apenas uma alternativa em cada questão.

1. Você se considera em sintonia com as propostas da operadora de saúde X, quanto à busca do objetivo em obter um atendimento de excelência?

1. ( ) Sim

2. ( ) Parcialmente

3. ( ) Não

Por quê?

2. Para você, qual seria a forma de relacionamento/contato ideal entre Administrativo de contratos e Setor de pós-vendas P.J?

1. ( ) Via CRM

2. ( ) Via C.I

3. ( ) E-mail

4. ( ) Telefone/Msn

5. ( ) Outros. Cite: \_\_\_\_\_

3. Você se considera devidamente informado e adaptado ao CRM, tendo em vista tratar as demandas atribuídas a você/seu setor?

1. ( ) Sim                      2. ( ) Parcialmente                      3. ( ) Não

4. Qual o grau de prioridade você atribui as demandas solicitadas **pelo CRM** destinadas ao seu tratamento?

1. ( ) Fraco                      2. ( ) Médio                      3. ( ) Forte

5. De que forma você considera as demandas realizadas via Fluxo informal (Telefone, E-mail, Msn)?

1. ( ) Falhas operacionais internas que devem ser solucionadas
2. ( ) Interferências na fila de demandas estabelecidas pelos sistemas CRM/Mascara
3. ( ) Interrupções no fluxo de trabalho
4. ( ) Outros. Cite:\_\_\_\_\_

6. Você acredita que o CRM poderá substituir totalmente as vias de contato informais (Telefone, E-mail, Msn) entre departamento operacional e setor de pós-vendas P.J?

1. ( ) Sim                      2. ( ) Parcialmente                      3. ( ) Não

Em caso de resposta negativa ou parcial, responder a questão seguinte:

6.a. Qual a alternativa que você considera ser opção dos colaboradores do R.E em situações que o CRM é considerado ineficiente?

1. ( ) Através do telefone/Msn - para o colega que considera/confia que irá lhe auxiliar.
2. ( ) Através do telefone/Msn - para o colega responsável por esta demanda.
3. ( ) Através de e-mail - para o colega que considera/confia que irá lhe auxiliar.
4. ( ) Através de e-mail - para o colega responsável por esta demanda.
5. ( ) Através do responsável pelo setor: analista, gerente.
6. ( ) Outros. Cite:\_\_\_\_\_

Obrigado(a) por participar!

### APÊNDICE C — Tabulação do questionário do Setor de Pós-Vendas P.J

Questionário	P	1. Por que?	2	Za.1	Za.2	Za.3	Za.4	3	4	4a	5	5. Por que?	6	7	7a	Oite
1	1	0	2	1	2	4	3	2	2	4	1	0	1	1	3	
Questionário 2	1	Porque me comprometo em meu trabalho	2	2	3	4	1	3	2	5	1	Porque é a chave de comunicação para agilizar as demandas	1	1	3	
Questionário 3	1	0	2	4	3	2	1	3	1	0	1	Porque com bom relacionamento as vezes é difícil, sem isso seria impossível	1	1	3	
Questionário 4	2	Existem situações que não se tem respaldo de outras área, e por este motivo não considero a sintonia de excelência no atendimento.	2	4	3	2	1	2	2	4	1	Porque com bom relacionamento as vezes é difícil, sem isso seria impossível	2	1	2	
Questionário 5	1	Utilizo as ferramentas de comunicação e realizo os treinamentos disponibilizado	2	1	2	3	4	3	1	0	1	A sobrecarga de tarefa de todos os setores, juntamente com a falta de processo e um sistema que possui muitas falhas.	1	1	4	
Questionário 6	2	Não concordo, com algumas políticas da operadora.	3	4	2	3	1	2	1	0	1	Na operadora X <sub>y</sub> alguns colaboradores só realizam seu trabalho se houve bom relacionamento.	1	1	2	
Questionário 7	1	Acredito que diariamente buscamos essa excelência no atendimento com nosso cliente.	2	1	4	3	2	2	2	4	1	Pois com bom relacionamento, eles resolvem com maior boa vontade as solicitações.	1	1	1	

Questionário 8	1	Também busco a excelência em meus atendimentos	2	4	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	Pois as pessoas se demonstram mais receptivas e atenciosas.	1	1	1	1
Questionário 9	1	0	1	3	4	2	1	3	1	4	1	1	1	3		1	1	1	3
Questionário 10	1	Tento executar o objetivo proposto: excelência em atendimento	2	3	2	4	1	2	2	0	1	1	3	3	Para maior agilidade nas demandas	3	1	3	3
Questionário 11	2	0	1	1	3	2	4	4	1	0	1	1	1	3		1	1	1	3
Questionário 12	1	0	2	3	4	1	2	4	2	3	2	1	1	2		1	1	1	2
Questionário 13	2	Muitas vezes há discórdia sobre o que acredito ser uma atendimento de excelência	1	0	0	0	3	1	0	1	0	1	3	1		3	1	3	3
Questionário 14	2	0	2	3	1	2	4	2	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1
Questionário 15	1	Busco junto as clientes a excelência nos meus atendimentos	2	4	1	3	2	2	2	4	1	1	3	1	Bons contatos ajudam na resolução das demandas	3	1	2	2
Questionário 16	2	Não temos conhecimento de todos os objetivos da operadora,	2	4	2	3	1	2	2	3	1	1	3	Facilita e agiliza o processo com um bom relacionamento	1	1	3	3	
Questionário 17	1	Temos conhecimento dos objetivos da operadora	2	4	2	3	1	3	2	3	1	1	3	Dependendo das demandas, o bom relacionamento auxilia retorno rápido.	2	1	3	3	
Questionário 18	1	0	1	2	3	4	1	2	3	1	1	1	1		0	1	1	1	3
Questionário 19	1		2	4	3	2	1	4	1	0	1	1	3		0	3	1	2	2

## APÊNDICE D — Tabulação do questionário do Setor de Operacional

Questionário	P1	P1.1	P1.2	P1.3	P1. Por que?	P 2.1	P 2.2	P 2.3	P 2.4	P 2.5	P 2.5	Cíte	P 3	P 4	P 5	Cíte	P 6	P 6a
Questionário 1	2	0	1	0	Ainda falta sincronizar as informações e ter mais interação pessoal	1	0	1	0	0	0	0	3	2	1	0	1	1
Questionário 2	2	0	1	0	Existe informações que trabalham em desencontro e precisam ser alinhados.	1	0	1	0	0	0	0	1	2	1	0	1	1
Questionário 3	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2	3	0	3	5
Questionário 4	2	0	1	0	Precisam ser alinhadas algumas questões tanto com o público externo e principalmente o público interno	1	0	0	0	0	0	0	2	2	3	0	3	5
Questionário 5	2	0	1	0	Não me sinto em sintonia quando precisamos de outros colegas	0	0	0	0	1	0	0	2	2	3	0	3	1
Questionário 6	1	1	0	0	Procuo sempre atender as demandas com máxima eficiência e eficácia.	0	0	0	1	0	0	0	3	1	4	0	3	2
Questionário 7	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	3	1	0	3	4
Questionário 8	1	1	0	0	Devemos atender muito bem a todos, tanto para nossos colaboradores internos como externos.	0	0	1	1	0	0	0	3	1	1	0	3	1
Questionário 9	1	1	0	0	Possuo motivação, e desejo ampliar meus conhecimentos quanto ao fluxo de trabalho.	0	0	0	1	0	0	0	1	3	2	0	3	4