

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

**A COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA TIM CELULAR S/A: UM ESTUDO DE
CASO**

FERNANDO SILVEIRA KESSLER

Porto Alegre
2012

FERNANDO SILVEIRA KESSLER

**A COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA TIM CELULAR S/A: UM ESTUDO DE
CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau em Bacharel em Comunicação Social.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Helenice Carvalho

Porto Alegre
2012

FERNANDO SILVEIRA KESSLER

A COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA TIM CELULAR S/A: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau em Bacharel em Comunicação Social.

Aprovada em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Helenice Carvalho – UFRGS
Orientador

Prof^a. Dr^a. Adriana Kowarick
UFRGS

Prof^a. Ms^a. Fabiane Sgorla
UFRGS

Dedico este trabalho à Deus que me fortaleceu nas minhas fraquezas é meu inspirador, refúgio e torre forte. A minha família pelo incentivo para todas as minhas realizações, aos meus avós, Felix e Regina que durante dez anos me hospedaram em sua casa possibilitando, entre outras coisas, fazer este curso e Patricia Fonseca Kessler, minha esposa, porto seguro e companheira de todas as horas. Finalmente, ao futuro bebê que está por vir, pois descobri que vou ser pai de primeira viagem finalizando esse trabalho. Se achei que me formar seria a melhor notícia do ano, a que vou ser pai foi a melhor da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Helenice Carvalho, pela paciência que teve comigo.

À minha mãe Adriana Kessler que me deu todo suporte emocional para crescer e me tornar o que eu sou hoje

Ao meu pai Felix Kessler pela sua capacidade em me mostrar que eu era capaz

Ao meu primo Gustavo Vieira por termos por tudo que passamos juntos e por seu apoio sincero e ao Drugo por tudo que passamos desde a 4ª série

Ao meu irmão Ricardo Kessler que tem se mostrado um irmão maravilhoso de grande coração e caráter e ao Dudu por sua amizade, companheirismo e proteção de um mano mais velho.

Aos amigos e pastores da Igreja Batista Passo D'Areia que me ensinaram o verdadeiro sentido da palavra amizade, carinho e respeito, além de terem me ensinado a andar nos caminhos do Senhor. Seriam muitos nomes, mas em especial quero citar o Daniel Valduga, parceirão de todas as horas e que me trouxe para Cristo, sua quase esposa Bruna Vasconcelos e ao Rogerio Dias um amigo que me ensinou muito e sei que irei cultivar para vida toda.

Ao casal maravilhoso Dani Souza e Julio Fatteicher que estamos começando a andar juntos

Ao pessoal do projeto voluntário PESC, semeando craques na Vila Jardim: Helena, Rossana, Sebastian, Sueli, Rogerio Lizotti, Andre, Helen e todos que fazem parte desse grupo maravilhoso.

Aos amigos do PG que já passaram aqui em casa e tantas bênçãos compartilhamos juntos.

Ao meu brother Henrique Martins e ao "Seu" Diogo, além de suas respectivas nêgas veias Fernanda e Rocheli.

Aos colegas da TIM que muito me ajudaram em todo esse processo.

Ao Rafael Peck um amigo que mesmo pela distância tenho como exemplo pro resto da vida.

RESUMO

Para conquistar os consumidores, é fundamental que as operadoras de telecomunicações trabalhem, antes de qualquer coisa, a excelência na comunicação com seus funcionários e prestadores de serviço buscando sua satisfação e aumentando sua motivação. Como consequência, ocorrerá um melhor atendimento que posteriormente será convertido em vendas com aumento de receitas e participação de mercado. Para fins desta pesquisa, tomou-se como objeto de análise a operadora TIM Celular S/A, avaliando como são os processos e a gestão de sua comunicação interna. Para averiguar o que está sendo proposto foi realizado um estudo de caso da operadora avaliando sua comunicação interna com foco em seus colaboradores próprios. Como metodologia de pesquisa, buscou-se conhecer quais as ferramentas que são usadas para isso e o impacto de uma delas chamada “Nação TIM” no quadro funcional do Rio Grande do Sul. Para avaliação dessa ferramenta, foi feita uma entrevista semiestruturada com a responsável pelo programa e questionários exploratórios com os funcionários para verificar a sua efetividade quanto aos objetivos propostos. Através deste estudo, constatou-se que a comunicação interna da organização ainda não opera de forma integrada e seu principal programa de relacionamento com os funcionários, ainda tem pouquíssimas interações no estado.

Palavras-chave: TIM Celular; Telecomunicação; Comunicação Organizacional; Cultura Organizacional; Comunicação Interna.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comunicação organizacional integrada nas instituições.....	27
Figura 2: Colaboradores por nível de escolaridade.....	49
Figura 3: Colaboradores por faixa etária.....	50
Figura 4: Evolução de Market Share das operadoras desde 2008.....	51
Figura 5: Quantidade de celulares pré-pagos da operadora	52
Figura 6: Referência de Market Share RS DDD Abril 2012.....	53
Figura 7: Organograma Recursos Humanos TIM Celular S/A.....	58
Figura 8: Área inicial da ferramenta “Nação TIM”	64
Figura 9: Área de acesso aos treinamento da ferramenta “Nação TIM”.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Concepções de significado na comunicação organizacional.....	17
Quadro 2: Traços brasileiros e características-chave reproduzido de Freitas.....	25
Quadro 3: Evolução Market Share Operadoras RS.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo de empresa dos funcionários.....	68
Gráfico 2: Tempo de inscrição no Nação TIM.....	68
Gráfico 3: Frequência de acesso ao site.....	69
Gráfico 4: Frequência de acesso ao Blog.....	69
Gráfico 5: Comentários ou postagens no Blog.....	69
Gráfico 6: Postagens no mural.....	70
Gráfico 7: Publicações ou comentários no mural.....	70
Gráfico 8: Cor do chip no programa Nação TIM.....	70
Gráfico 9: Ganhadores de pontuação através do programa.....	71
Gráfico 10: Resgates de prêmios através do Nação TIM.....	71
Gráfico 11: Possuem foto no perfil.....	71
Gráfico 12: Já jogaram algum Game.....	72
Gráfico 13: Conhecimento que treinamentos geram pontos.....	72
Gráfico 14: Pessoas que ganharam pontos fazendo treinamentos.....	72
Gráfico 15: Avaliação geral do programa Nação TIM.....	73

SUMÁRIO

1.	Introdução	7
2.	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	12
2.1.	Definindo conceitos de comunicação organizacional.....	12
2.2.	A concepção de significado nas Teorias de Comunicação	16
2.3.	Cultura Organizacional nas empresas	20
2.4.	Cultura organizacional brasileira	23
2.5.	A Comunicação Organizacional Integrada	26
3.	COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	32
3.1	Comunicação interna: conceitos e atuação.....	32
3.2	Relações públicas e seu papel nas organizações.....	39
4.	ESTUDO DE CASO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA TIM.....	43
4.1	O mercado de telefonia móvel brasileiro	44
4.2	O mercado de telefonia móvel no RS.....	46
4.3	TIM Celular S/A: um pouco da sua história	46
4.4	Perfil da empresa	48
4.5	Posicionamento da TIM no mercado nacional	51
4.6	Posicionamento da TIM no Rio Grande do Sul	53
4.7	A estrutura regional da TIM.....	57
4.8	Análise das ferramentas e materiais de comunicação da TIM voltados para o público interno.....	58
4.8.1	Instrumentos voltados para a comunicação interna.....	59
4.8.2	Ações voltadas para a comunicação interna:	61
4.9	Análise específica do programa Nação TIM.....	63
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS:.....	77

APÊNDICE A.....	86
ANEXO A.....	88

1. Introdução

O presente trabalho tem como tema um estudo de caso sobre a comunicação interna da empresa TIM Celular S/A. A comunicação é assunto de grande relevância quando se falam de organizações. É por meio dela que se possibilita a criação, o funcionamento e se mantêm de forma atuante as instituições. A comunicação organizacional é um processo dinâmico de interações entre a organização e suas relações com o ambiente, na qual as várias partes da empresa estabelecem conexões entre si. Dessa maneira, ela é entendida como um fluxo de informações dentro de uma rede de relações profissionais, no qual se interligam diferentes partes da corporação.

Por meio da comunicação organizacional estimula-se a criação da cultura organizacional, evidenciando-se como ela é elemento fundamental dessa cultura e como está condicionada a um contexto cultural. A filosofia de comunicação, também é um meio para que se possibilite uma cultura dentro da organização. É fundamental antes de qualquer coisa que haja uma elaboração das diretrizes dessa filosofia corporativa na empresa. A sua cultura organizacional, dá os valores e os princípios que permearão a comunicação num fluxo constante de troca.

Kunsch (2003), relata que quando consideramos o relacionamento entre a cultura e os mecanismos de gestão, devemos pensar que na definição de gestão há uma dimensão que é o produto de ações coletivas e, portanto, sujeita a interferência de cada uma das pessoas envolvidas. Dessa forma, a cultura e os modelos de gestão tornam-se específicos de cada empresa.

Outro aspecto importante da cultura organizacional, é que se não houver uma efetiva comunicação, com disseminação transparente de novas informações e um canal aberto de diálogo entre os públicos da instituição, dificilmente ocorrerá sucesso na criação, implementação, disseminação ou mesmo alteração dessa cultura. O atual mundo globalizado, conforme Grunig (2009) reforça a necessidade de se respeitar e valorizar as diferenças regionais

dentro das corporações, que se caracterizam por um cenário de grande diversidade cultural entre seus públicos. Diante dessa perspectiva, se faz necessário um novo modelo de comunicação organizacional.

Assim sendo, é fundamental o conceito de Kunsch (2003) sobre a comunicação organizacional integrada, no qual existe uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Através da comunicação organizacional integrada há uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto de comunicação organizacional. Existe a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação administrativa e da comunicação interna.

A comunicação interna como uma das áreas de atuação da comunicação organizacional é o foco desse estudo. Nesse sentido, a comunicação interna promove toda a interação possível da companhia com os seus funcionários, podendo usar diversos instrumentos que podem passar pela comunicação institucional e até o marketing interno. De acordo com Kunsch (2003) ela corre paralelamente com a circulação normal da comunicação, perpassando por todos os setores da corporação e permitindo seu pleno funcionamento.

Ela se torna uma ferramenta estratégica para promover a comunicação de mão dupla, e concílio de interesses entre a organização e seus funcionários. A comunicação interna estimula o diálogo, a troca de informações e experiências, com a participação de todos os níveis da instituição.

Para que essa comunicação ocorra de forma eficiente, é fundamental a atuação de um profissional de relações públicas que, segundo Grunig (2009), tem deixado de se constituir apenas numa função técnica e assumido também uma função gerencial nas organizações. As relações públicas têm sido definidas mais por suas técnicas do que por suas teorias. Seus profissionais estão mais propensos a auxiliar os públicos na construção de imagens positivas da instituição, pois entendem que devem conciliar os interesses dos públicos afetados pela organização com os dos empregadores.

Esse profissional tem facilidade em desenvolver princípios multiculturais para poder se comunicar com seus diversos públicos, tanto em âmbito local como global. São importantes para influenciar a forma pela qual os públicos interpretam a organização, melhorando sua imagem, reputação, marca, identidade etc. As organizações não estão isoladas no mundo, necessitando comunicar-se com seus públicos, estabelecendo relacionamentos para alcançar suas missões e objetivos. Assim sendo, a atuação de um profissional especializado para a comunicação com esses públicos de interesse é fundamental.

A partir desse tema, o objetivo desse trabalho foi conhecer o funcionamento da comunicação organizacional em nível interno da empresa TIM Celular S/A. Além disso, identificou-se as principais ferramentas e ações de comunicação com os funcionários da companhia. Também se compreendeu como é o fluxo de informações na empresa e quais os setores responsáveis por isso. Por último analisou-se o programa de relacionamento chamado “Nação TIM” e avaliou-se qual a sua efetividade com os colaboradores do Rio Grande do Sul.

A justificativa para escolha desse tema se dá na importância do estudo para a área de comunicação social. Ainda mais para o setor de relações públicas que, entre outras atribuições, tem a função de administrar e gerir essa comunicação, sendo o elo entre a direção da empresa e os funcionários menores na hierarquia. Usar para este estudo uma empresa multinacional referência no setor que atua, trouxe ainda mais importância e credibilidade ao tema proposto.

Tomar conhecimento de como a empresa TIM RS faz a gestão de comunicação organizacional junto aos seus funcionários é importante para o meio acadêmico, pois ele foi feito um estudo em profundidade sobre a realidade de uma empresa de grande porte. Avaliar como essa empresa gere a sua comunicação interna identificando seus pontos fortes e fracos estimula o debate gerando propostas e soluções para gerir o fluxo de informações. Como futuro profissional das relações públicas, tenho que buscar continuamente trazer temas como este para debate, compreendendo que a forma com a qual

seus colaboradores percebem e valorizam a empresa que fazem parte é fundamental para o sucesso da mesma.

Adotou-se como metodologia de pesquisa o estudo de caso através da conceituação proposta por Yin. Dentre os procedimentos metodológicos, foi feita a análise de instrumentos de comunicação como a intranet, portal e-learning e Newsletter, dos programas de comunicação interna da empresa. Também foi feita uma entrevista semi-estruturada e aplicação de questionários para analisar um programa específico da organização. Posteriormente foi feita uma análise de conteúdo a partir dos dados coletados seguindo a categorização proposta por Bardin.

O trabalho foi dividido em três capítulos principais: Comunicação organizacional; Comunicação interna nas organizações; Estudo de caso sobre a comunicação interna da TIM. O primeiro capítulo, “Comunicação organizacional”, define os principais conceitos de comunicação nas instituições. Foram trazidos diversos autores para embasar o tema e um autor chamado Stanley Deetz que traz a concepção de significado para as teorias de comunicação organizacional. Também se delimitou o conceito de cultura nas organizações tanto no âmbito mundial como no contexto brasileiro. Foi definido também o significado de comunicação integrada alicerçado em autores como Kunsch, Trevisan e Manfredini. Significados esses que são fundamentais para alicerçar esse trabalho.

O segundo capítulo, “Comunicação Interna nas organizações”, traz as principais definições para o tema, abordando a área de atuação sob a perspectiva da comunicação integrada. Esse conceito é ampliado para abranger e gerenciar as outras ferramentas da comunicação como a parte institucional e de endomarketing. Por fim, identificou-se o papel do profissional de relações públicas nesse cenário, identificando sua área de atuação no processo de comunicação organizacional integrada.

O terceiro capítulo, “Estudo de caso sobre a comunicação interna da TIM”, procurou primeiramente situar o leitor no mercado de telecomunicações

brasileiro e gaúcho. Posteriormente, falou-se um pouco da história da empresa no Brasil e seu perfil organizacional. Também se identificou como está o seu posicionamento no Brasil e no Rio Grande do Sul. Por fim foi feita uma análise da comunicação interna da empresa, identificando suas principais ferramentas e ações para isso, além de uma análise específica do programa “Nação TIM” feita através da palavra oficial da companhia e da opinião dos funcionários do Rio Grande do Sul.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Kunsch (2008) relata que esta área também pode ser chamada de comunicação empresarial, comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos corporativos etc., em função das diversas correntes e literaturas sobre o assunto. Contudo, no Brasil se existe uma visão mais estratégica numa perspectiva integrada. Nesse sentido “ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos e configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade,” (KUNSCH, 2008, p.187). Mais adiante falaremos um pouco mais sobre a perspectiva de comunicação organizacional integrada nas empresas.

2.1. Definindo conceitos de comunicação organizacional

Nassar (2009) descreve a Comunicação Organizacional como parte das Ciências Sociais Aplicadas num contexto cada vez mais abrangente, com forte intersecção entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral e a teoria da comunicação humana. Ele ainda relata:

É o estudo das interconexões entre os inúmeros modelos de administração aplicados nas organizações contemporâneas e os processos de comunicação e relacionamento – expressos por redes formais e informais, fluxos de informações, emissores, receptores, meios, entre outros elementos e de relacionamento -, recorrentes em empresas e instituições (NASSAR, 2009, p.61).

João Alberto Ianhez (2008) fala que a organização precisa funcionar como um corpo, no qual haja perfeita harmonia entre os seus órgãos. A missão, visão, os valores e as políticas são as bases das ações de cada “órgão” da empresa. Assim sendo “essas bases adequadamente integradas

constroem a harmonia do corpo organizacional, contribuindo para a eficácia e o desenvolvimento da organização” (IANHEZ, 2008, p.97). Para que isso aconteça é fundamental que ocorra um trabalho de comunicação estrategicamente conduzido para que as bases da organização sejam propagadas em todos os setores. A aprendizagem organizacional para Alvarenga (2008) está no processo de conversão da aprendizagem individual. Para o autor, é importantíssima a cultura do *aprender a aprender* para manter a empresa viva, construindo e reconstruindo seus processos internos.

Retomando os processos da comunicação organizacional, segundo Paulo Nassar (2009) são assentados em *redes formais* e *redes informais*. As *redes formais* são as expressões oficiais e regulamentadas pelo poder organizacional. Já as *redes informais* são os conceitos que os empregados manifestam em relação à organização. Inclui-se na *rede informal* “a famosa rede de boatos, estruturada a partir da cadeia sociológica dos grupinhos” (TORQUATO,apud NASSAR, 2009, p.65).

Segundo Nassar (2009) outros aspectos importantes relacionados aos processos de comunicação corporativa são os *níveis* e *fluxos* de *comunicação*. Os níveis de comunicação na organização são o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico. Estes níveis se referem segundo o autor:

Às habilidades e às dificuldades (psicológicas, físicas, administrativas e tecnológicas) de o indivíduo se inserir no processo de comunicação, como emissor e receptor de informações; às interações com os outros membros da organização; e ainda, aos processos e meios técnicos presentes no ato comunicativo (KUNSCH apud NASSAR, 2009, p.65).

Já os *fluxos de comunicação* para Nassar (2009) são classificados em *descendente*, *ascendente*, *lateral*, *transversal* e *circular*. O *descendente* carrega as informações do comando hierárquico para a base da organização; frequentemente essas informações sofrem modificações em cada nível hierárquico, por razões culturais e de poder. O *ascendente* faz o caminho inverso e levam informações geradas dos níveis hierárquicos inferiores para a

diretoria da empresa. O *lateral ou horizontal* se dá entre pessoas, áreas e departamentos situados no mesmo nível hierárquico. O *transversal* se caracteriza por não respeitar limites hierárquicos e se dar em todas as direções; “ele se faz presente em organizações menos burocráticas e com programas participativos e interdepartamentais” (NASSAR, 2009, p.65). O *circular*, por fim, acontece com mais frequência em organizações informais e, nas redes de relacionamento digitais, seguindo em praticamente todas as direções.

Contudo, conforme o autor para que ocorram os *fluxos de comunicação* é necessário que existam os *instrumentos de comunicação*. Eles podem ser tradicionais, tais como os orais – adequados aos relacionamentos face a face -, os impressos (boletins, jornais, relatórios, revistas, manuais, etc.), os audiovisuais (vídeos e televisões corporativas) ou digitais (como intranet, e-learning, webmail). Neste último instrumento, diversos meios de comunicação acabam convergindo por questões de praticidade e economia.

Podemos entender que em meio a estes processos de comunicação organizacional “o modo como os indivíduos e as organizações aprendem pode tornar-se a única vantagem competitiva sustentável” (STATA apud ALVARENGA, 2008, p.273). O processo de aprendizagem é uma estratégia fundamental para competir num mundo cada vez mais agressivo e com mudanças bruscas. Assim sendo conforme Alvarenga (2008), as empresas precisam de pessoas inovadoras para prever os acontecimentos, adaptarem-se as mudanças e desenvolver planos e estratégias competitivas. Os inovadores são aqueles que aprendem e enxergam as coisas de uma maneira diferente, os que pensam de forma divergente.

Os que criam clima de desafio à sabedoria organizacional, que aceitam o erro e os absorvem em vez de descartá-los, em nome da segurança e menos risco. Pessoas atentas, que prestam atenção, que são curiosas, que estudam as informações cuidadosa e sistematicamente de várias perspectivas, que procuram fazer conexões entre elas e entre os conhecimentos novos e os já existentes. (ALVARENGA, 2008, p. 274)

Paulo Nassar explicita o contexto que estamos vivendo quando fala que “o mundo contemporâneo preconiza uma nova postura do comunicador e da alta direção das organizações, diante dos desafios trazidos pela complexidade das relações que vivemos” (Nassar, 2009, p.323). Precisamos entender que a tecnologia tornou disponível um grande número de novas ferramentas, trazendo um novo entendimento sobre tempo e espaço. Isso faz com que o comunicador abandone a preocupação com as mídias e foque sua atenção no conteúdo, na mensagem e suas conseqüências, qualificando a informação para que crie valor à instituição. Para que haja esse novo paradigma é necessária que a empresa e o profissional rompam antigos hábitos, barreiras, preconceitos trazendo similaridade para o discurso e prática.

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Ela serve em um plano para harmonizar a comunicação externa com a interna, e em outro, criar um clima motivador dentro de uma empresa onde educa, constrói novos valores e valoriza indivíduos. Para Riel (1995), comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo e comunicação interna e externa. Enfim, um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e dos quais depende.

Oliveira (2003) define comunicação organizacional como a aplicação do campo da comunicação nas organizações em seus vários aspectos teóricos. No contexto organizacional, o campo da comunicação torna-se um conhecimento específico, que se articula com outros campos de conhecimento – administração, psicologia, sociologia, política, economia – e se efetiva através das práticas dos sub-campos de relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda de forma integrada e planejada. Ainda completa:

Concebemos como objeto de estudo da comunicação organizacional os processos comunicacionais, entendendo-os como os atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização. Os fluxos informacionais, trabalhados pelos sub-campos do jornalismo e publicidade, representam todos os atos

e instrumentos utilizados para transmitir informações de caráter institucional ou mercadológico. Já os fluxos relacionais, trabalhados pelo sub-campo das Relações Públicas, são oportunidades de encontro que promovem compartilhamento de idéias entre interlocutores (OLIVEIRA, 2003, p.22).

O planejamento da comunicação organizacional é a base para a construção de um bom relacionamento da empresa com seus diversos públicos. Sua importância é clara, pois, como lembra Fortes (2003), a falta de uma linguagem única, que percorra toda a empresa, traz obstáculos naturais que impedem a cooperação e a troca de informações entre os diversos públicos.

2.2. A concepção de significado nas Teorias de Comunicação

É importante trazer os conceitos de Deetz (2010) para as Teorias de Comunicação Organizacional. Ele divide em quatro abordagens com concepções de produção de sentido e inclusividade de interação. São descritas como comunicação estratégica, gerenciamento da cultura, democracia liberal e democracia participativa. A seguir segue uma matriz de significado dessas tipologias (Quadro 1):

Concepção de significado	Controle estratégico	Reciprocidade
Centrado na pessoa	<p>Comunicação Estratégica</p> <p>Principais interesses: distribuição de informação, persuasão, influência e ganho de complacência.</p> <p>Melhores exemplos vistos em: campanhas, relações públicas e propagandas</p>	<p>Democracia Liberal</p> <p>Principais Interesses: liberdade de expressão, deliberação, negociação representação, aplicação dos direitos legais.</p> <p>Melhores exemplos vistos em: reuniões de prefeituras, processos legislativos e judiciais</p>
Construtivista-relacional	<p>Administração da Cultura</p> <p>Principais Interesses: mudança nos significados dominantes, integração, controle imperceptível, gerenciamento de corações, mentes e almas.</p> <p>Melhores exemplos vistos em: indústrias culturais; gerenciamento de cultura corporativa</p>	<p>Democracia Participativa</p> <p>Principais Interesses: garantir que todas as posições relevantes sejam ouvidas; formação de significado livre e aberta; manutenção do pluralismo e diferença.</p> <p>Melhores exemplos vistos em: processos de resolução de conflitos com vantagem para todos, colaborações comunitárias</p>

Quadro 1: Concepções de significado na comunicação organizacional¹

Deetz (2010) mostra que os conceitos e práticas de comunicação organizacional se distinguem com base em diferentes concepções de produção de sentido (que podem variar entre a concepção centrada na pessoa e a construída relacionalmente) e em concepções de política (que variam de um controle direcional a altos graus de reciprocidade).

As concepções de *significado* e de *experiência* podem ser analisadas comparando-se o seu foco: centrado na pessoa ou construtivista-relacional. Para Deetz (2010) quando o foco está centrado na pessoa normalmente os significados são formados individualmente, são relativamente estáveis e

¹ Fonte: Deetz, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In. Comunicação e organização: reflexões processos e práticas. MARCHIORI, Marlene (org.) São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

aguardam comunicação para se expressar. São meios de transmitir informação, significado e conhecimento a outros. Assim “do ponto de vista da perspectiva das teorias centradas na pessoa, o que existe inicialmente é o pessoal, que só adquire dimensão social através da interação” (DEETZ, 2010 p.86).

As teorias construtivista-relacionais se preocupam com a produção de significado e focam na produção de sentidos e experiências.

Esses processos comunicacionais são compreendidos como constitutivos do pessoal e do social. Nessa perspectiva, a preocupação passa da expressão de significado para como os processos de comunicação produzem ativamente significados, sentimentos, identidades pessoais e a experiência do mundo. Dessa perspectiva, a experiência pessoal e o significado são vistos como produtos de sistemas de interação mais amplos. A pessoa é primeiramente social, e o que é pessoal é continuamente reinventado pelo processo interativo. (DEETZ, 2010, p.87)

As teorias e práticas da comunicação organizacional também diferem segundo Deetz (2010) de acordo com o grau de favorecimento à participação aberta. Assim sendo as orientações de controle estratégico fixam suas escolhas na obtenção de vantagem, onde na maioria das vezes o processo de raciocínio é instrumental. As preocupações com a estratégia formam pensamentos que auxiliam as pessoas a saberem o que é preciso para transmitir significado ou informação aos outros, visando influenciar a percepção de acontecimentos e controlar pensamentos e ações.

Por outro lado, as práticas focadas na reciprocidade buscam a democracia com um ir e vir livres e com direções algumas vezes imprevisíveis. Falantes e ouvintes participam da dinâmica na qual cada um tenta aprender com o outro e tomam decisões compartilhadas. Esse conceito possibilita que todos os pontos de vista “tenham uma oportunidade para influenciar decisões coletivas; a se abrir a mudanças devidas a novas idéias, e relações com o mundo; a resistir às tentativas de controle e a encorajar a oposição, independência e a diferença” (DEETZ, 2010, p.87).

Seguindo essa linha de raciocínio, o autor destaca que as concepções construtivista-relacionais politicamente focadas na reciprocidade seriam as ideais em nossa atual conjuntura. Assim sendo a Democracia Participativa seria a mais adequada moralmente e “como a que tem vantagens práticas em contextos interdependentes e pluralistas” (DEETZ, 2010, p.83). Essa concepção é utilizada para analisar o fracasso em tentativas de participação e para desenvolver formas de interação que aperfeiçoem a tomada de decisões seguindo uma perspectiva teórica construtivista-relacional politicamente responsável.

Aqui, a comunicação não é apenas uma parte da vida organizacional, mas é a fundação, inerentemente política e decorrente da correlação de forças através da qual todos os entendimentos da vida organizacional emergem. Consequentemente, essas teorias oferecem orientação para o desenvolvimento de formas livres e abertas de participação na formação de significado (DEETZ, 2010, p.91).

Hoje, a crescente velocidade com que ocorre a mudança e a presença cada vez maior do pluralismo e da interdependência exercem pressão sobre as teorias de Comunicação Organizacional. Nesse caso os conceitos e práticas precisam responder a esse novo contexto social contemporâneo. Segundo Deetz (2010) ainda existem inúmeras formas ocultas de controle estratégico, mantendo-se relações desproporcionais de sentido e poder.

Precisamos aperfeiçoar formas existentes de conversação aberta, deliberação, diálogo e colaboração. Infelizmente os conceitos e práticas de comunicação rotineiros que eram úteis para problemas passados, hoje estão no nível de senso comum. “Desenvolver conceitos e práticas para uma democracia mais participativa é um dos papéis mais importantes dos estudos de comunicação organizacional” (DEETZ, 2010, p.97). E para que uma comunicação organizacional tenha sucesso numa corporação é fundamental que leve em conta cultura organizacional no qual está inserida.

2.3. Cultura Organizacional nas empresas

César (2009) reflete que nos últimos trinta anos grandes mudanças ocorreram nas organizações ocasionadas principalmente pela reorganização internacional do capital e do trabalho. Por consequência a competitividade entre elas está cada vez mais acirrada num cenário onde os mercados estão mais maduros e os consumidores mais exigentes. Assim sendo “o reflexo disso, para quem está dentro das organizações, é tentar acostumar-se com o ritmo frenético que lhes é imposto” (CÉSAR, 2009, p. 126). Nota-se então que a estabilidade em um emprego vista como algo a ser valorizado há alguns anos, nesse atual contexto é interpretada como sinal de estagnação e não de solidez. As instituições precisam de pessoas efervescentes e ambientes de inovação para tornarem-se referência no mercado, sendo que isso só é possível com uma mudança em sua cultura organizacional.

Ainda de acordo com César (2009) diversos conceitos são usados para definir a cultura organizacional com diferentes abordagens que vão de cunhos funcionalistas (na qual a cultura tem uma função dentro da organização) até as com características interpretativistas (onde a instituição é uma cultura). Contudo, descreve a autora que existem alguns limites para o estudo da cultura em ambientes organizacionais. Em primeiro lugar ela não pode ser julgada, pois só pode ser explicada dentro de um contexto. Em segundo lugar a cultura pode atuar como um impeditivo ao processo de mudança, pois seu passado aparece como um patrimônio a ser conservado.

Seu terceiro limite se refere à natureza metodológica, pois “até que ponto se pode dizer que um elemento cultural sob estudo seja representativo, efetivamente, da natureza de uma determinada cultura?” (THÉVENET, apud CÉSAR, 2009, p.129). O quarto e último limite, está relacionado ao fato de que

na cultura organizacional existe a idéia de uma ausência de ambigüidade e de consenso. São riscos que um pesquisador ou profissional de comunicação interna corre ao estudar ou modificar a cultura de uma companhia.

A cultura organizacional surge a partir dos regulamentos, regimentos, manuais e tudo que possa identificar o modelo de gestão da organização, seja através das políticas de recursos humanos, dos programas de benefícios, do tipo de produtos e serviços e até mesmo a tomada de decisões. Segundo Torquato:

Entre os maiores desajustes que se observam no processo administrativo está o descompasso entre decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna. É bastante comum a adoção de políticas, rotinas, procedimentos, sem se levar em consideração os usos, costumes, comportamentos, hábitos, peculiaridades e manias que tipificam a cultura dos agrupamentos humanos (TORQUATO, 2002, p.03).

Carrieri e Leite-da-Silva (2008) apontam a diversidade de conceituações para o termo “cultura organizacional” e também de estudos sobre o tema. Esses estudos ganharam força a partir dos impactos gerados na sociedade em função das transformações causadas pelo desenvolvimento tecnológico, e pela crescente preocupação com a competitividade. A mobilidade das informações e diversidade de costumes extrapolou todos os limites geográficos. Na visão dos autores, a diversidade dos estudos sobre o assunto está relacionada com a indefinição conceitual nas ciências mais voltadas ao tema, como a antropologia e a sociologia.

Nesse sentido César (2009) relata que “por vezes os constructos *cultura organizacional* (em suas várias definições), que se apóia na Antropologia, é confundido com *identidade organizacional*, que se ancora na Psicologia” (CÉSAR, 2009, p.133). A identidade organizacional é vista como algo que é construído ao longo do tempo por meio de processos inconscientes nos quais sempre há elementos subjetivos (fantasiosos).

Ferrari (2009) aponta que o conceito de cultura é básico para a compreensão dos comportamentos, das normas das crenças, dos mitos, dos

ritos e das formas de comunicação, e que o fato de poder ser abordado de diversas maneiras faz com que não haja consenso em sua definição conceitual. César (2009) esclarece que sempre existe uma dimensão que é o produto de ações coletivas e, portanto, sujeita às variações trazidas por cada um dos atores. Assim sendo, devemos compreender que a cultura e seus modelos de gestão são específicos de cada instituição, e qualquer tentativa reducionista pode implicar em perda de compreensão do todo.

O desafio para o profissional de comunicação interna é ter acesso a esse mundo simbólico no qual a cultura é um conjunto de referências e base para as normas comportamentais. Ele deve compreender que:

A cultura é um processo de aprendizagem que se origina na interação com o ambiente e entre os membros que a partilham. Nesse ponto, enquanto função, a cultura tem dois aspectos que, embora distintos, são indissociáveis: ao mesmo tempo em que se preocupa com o sentido, que é intangível (crenças, atitudes e valores compartilhados), ela está relacionada aos comportamentos, que são observáveis (CÉSAR, 2009, p.133).

No contexto da cultura organizacional, Ferrari (2009) fala da importância da análise das organizações levando em conta a cultura, pois as pessoas que nela trabalham formam redes de interações sociais que impactam os ambientes internos e externos e, em contrapartida, também são impactadas por eles. A autora diz que mesmo a cultura organizacional não podendo ser definida somente em função dos valores compartilhados por seus integrantes, ela está diretamente relacionada a eles, uma vez que é por meio deles que as organizações demonstram seus objetivos e metas e diferenciam-se de todas as outras.

Robbins (2009) diz que a cultura organizacional é definidora de fronteiras, isto é, distingue uma organização da outra, proporciona identificação aos membros e facilita o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais. Segundo autor, a cultura organizacional é o mecanismo que possibilita manter a instituição coesa, uma vez que orienta as ações de seus membros.

Robbins (2009) também chama a atenção que dentro de uma grande cultura, a qual chama de cultura dominante também pode haver nichos de subculturas. A cultura dominante é a cultura organizacional propriamente dita, é aquela que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da empresa, e as subculturas podem ser definidas por grupos menores como, por exemplo, departamentos, filiais regionais. Estas terão valores específicos incluídos aos valores essenciais. Precisamos entender que as culturas organizacionais são influenciadas pela região global que estão inseridas. Em países da América Latina e, sobretudo no Brasil, ela tem diversas especificidades que veremos a seguir.

2.4. Cultura organizacional brasileira

Falando sobre cultura organizacional no Brasil, Prestes Motta (2010) coloca nosso país como uma sociedade coletivista, na qual são grandes tanto a dimensão distância de poder como a de um povo que busca evitar incertezas. De modo geral as empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores geralmente autocráticos. As decisões em empresas brasileiras geralmente são mais rápidas e arriscadas com um número pequeno de participantes e de informações. Além disso, as relações sindicais no país estão num nível bastante baixo.

Já Freitas (2010) explica que no mundo gerencial, a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância quando se analisam os modelos de gestão importados que frequentemente são implementados em nossas instituições ou trazidos através de multinacionais. Assim por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem ideologias diferentes e até conflitantes com os nossos.

Como muitos deles pressupõem mudanças significativas nas organizações, mexem, por uma reação natural de autodefesa, com valores e pressupostos culturais de indivíduos e de sua organização. Muitos desses modelos e práticas gerenciais, portanto, podem fracassar ou ser tímidos em seus resultados, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos em nossa cultura (FREITAS, 2010, p.38-39).

Nesse caso Freitas (2010) destaca que cada vez mais as companhias reconhecem que seu sucesso não depende apenas de mudança nas estruturas da organização, como divisão do trabalho, padrões de autoridade, formas de comunicação interna, métodos de controle etc., mas estão prioritariamente nas mudanças em atitudes e percepções de seus funcionários. Por sua vez, as formas de pensar e fazer são representações de pressupostos e valores culturais de uma organização. “Nessa linha, se desejamos uma mudança efetiva, devemos centrar-nos nos pressupostos básicos dessa cultura organizacional e, para isso, devemos entender suas origens e raízes” (FREITAS, 2010, p.39).

Ferrari (2009) escreve que muitos autores cometem o erro de tratar a cultura organizacional somente em sua dimensão interna, abordando apenas aqueles valores, hábitos e crenças compartilhados pelos colaboradores enquanto membros da instituição. Esquecem-se que a companhia tem, entre outras, a função de “contribuir para a manutenção da continuidade do sistema social de que faz parte” (SIMÕES apud FERRARI, 2009, p.147). Desta forma, a análise da cultura organizacional pressupõe também a análise da cultura do ambiente externo, seja do contexto da comunidade local, regional, nacional, continental ou globalizada.

Freitas (2010), também ressalta que pelo Brasil ser um país heterogêneo e muitas vezes contraditório, faz com qualquer análise cultural em nossas organizações tenda a ser extremamente diversificada em suas abordagens e formas. Territorialmente temos grandes dimensões geográficas e nossas diferenças regionais são gritantes com formações étnicas das mais diversas. Por isso a dificuldade de se aplicar um critério de caráter exclusivista. Contudo, não somos uma sociedade onde se opera apenas uma lógica. Somos uma sociedade de mistura, do intermediário, do mulato. É nesta mistura legitimada

em nossa própria pele, que se revela a capacidade brasileira de trabalhar o ambíguo como positivo, de transformar problemas em oportunidades, de criar novas soluções para novas situações.

Assim sendo, Freitas (2010) destaca os principais “traços brasileiros” mais nitidamente influentes no âmbito organizacional no quadro a seguir:

Traço	Características-chave
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> * Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais * Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais * Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> * Sociedade baseada em relações pessoais * Busca de proximidade e afeto nas relações * Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> * Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social * Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> * Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> * Mais sonhador do que disciplinado * Tendência a aversão ao trabalho manual ou metódico

Quadro 2: Traços brasileiros e características-chave reproduzido de Freitas²

Freitas (2010) tenta dar uma ordenação para mostrar que nossa mistura tem uma razão de ser e com a preocupação de relacioná-los ao ambiente das organizações, destaca os cinco principais traços de nossa cultura. A hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e espírito aventureiro parecem constituir a “alma” do povo brasileiro segundo o autor. Essa dinâmica cultural brasileira no meio empresarial cria resultados únicos e originais. Prates e de

² Fonte: de FREITAS, Alexandre Borges. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

Barros (2010) personificam esse traços do estilo brasileiro de gestão empresarial no Macunaíma, um personagem multifacetado feito de aparentes contradições e incoerências que lhe dão tipicidade.

A gestão nas organizações é também uma expressão cultural do seu país, e isso também se reflete em sua comunicação institucional. A comunicação organizacional integrada que veremos no tópico abaixo também leva em conta as expressões e características culturais de seu povo.

2.5. A Comunicação Organizacional Integrada

Segundo Kunsch (2008), as modalidades comunicacionais compreendem de forma integrada a parte institucional, mercadológica, interna e administrativa. Por isso a autora defende por parte das organizações a não fragmentação da comunicação, trabalhando com uma filosofia de integração entre as áreas. Silva (2003) cita Margarida Kunsch para teorizar a respeito do tema:

as organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Esses objetivos só serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de um filosofia de comunicação organizacional integrada (KUNSCH apud SILVA, 2003, online³).

Nesse sentido, Kunsch elabora um diagrama para expor seu conceito que pode ser conferido na figura que segue:

³ da SILVA, Heloiza Dias. Margarida Kunsch: **Novos paradigmas para a comunicação organizacional**. Disponível em: <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista16/perfis%2016-%203.htm#Os%20Campos%20científicos%20de%20relações%20Públicas%20e%20Comunicação%20Organizacional:%20tendências%20e%20perspectivas>. Acesso em: 28 de maio de 2012.



Figura 1: Comunicação organizacional integrada nas instituições⁴

O diagrama acima mostra que a autora dividiu a comunicação organizacional integrada em quatro partes:

Por meio direto da gestão estratégica das relações públicas, a **Comunicação Institucional** é a responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização, ressaltando os aspectos relacionados com “a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribuindo para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos” (KUNSCH, 2003, p. 164-165).

Comunicação Administrativa na definição de Torquato (2002) abrange todos os conteúdos do cotidiano da administração da empresa, buscando

⁴ Fonte: http://comunicativarp.blogspot.com.br/2009_04_01_archive.html

atender às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas. Tem como finalidade orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

Conforme relata Kunsch (2003) a **Comunicação Interna** é um setor planejado, cujos objetivos precisam ser bem definidos, para que então haja toda a interação possível entre a organização e seus empregados, utilizando as ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing). À medida que a comunicação interna se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, tendo políticas globais bem delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno, poderá ser muito mais efetivo. No próximo capítulo falaremos mais sobre conceitos e aplicações da comunicação interna.

Comunicação Mercadológica sob a ótica de Kunsch (2003) é direcionada à divulgação da oferta da organização e, envolve as manifestações comunicativas surgidas a partir de um objetivo mercadológico. Sua mensagem persuasiva é elaborada a partir do quadro sociocultural do público-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas ferramentas para isso. Aqui a comunicação se volta para o mercado externo para gerar vendas com publicidade, propaganda, marketing e merchandising.

Na visão de Kunsch (2008) este tipo de comunicação é importante para estabelecer, entre os setores da empresa, um comportamento organizacional e uma linguagem. Assim, os setores comunicacionais da empresa trabalham em parceria, mesmo que cada um foque seus esforços no objetivo específico de cada área. Na comunicação integrada todas as ações são pensadas de forma estratégica e alinhadas com o objetivo específico de cada departamento e os objetivos gerais da organização. Esse processo harmonioso gera uma comunicação excelente. Fato esse que fortalece o conceito institucional, corporativo, mercadológico, bem como a imagem da organização perante aos públicos de interesse. Evita também que ocorra o desencontro de informações e a sobreposição de tarefas.

Nessa perspectiva de filosofia, a comunicação integrada, entendida como um conjunto de diferentes modalidades de comunicação pressupõe a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam, então, o mix ou composto da comunicação organizacional.

Esse deve formar um conjunto harmonioso, sinérgico, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores cuja soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações, a partir de ações estratégicas e táticas de comunicação (CRUZ, 2007, p.199).

Trevisan (2003) também argumenta que a comunicação integrada necessita de um processo de planejamento estratégico, pois requer uma visão ampla e aprofundada das necessidades comunicacionais da organização para atingir o objetivo final, que é o de contribuir para a construção das imagens interna e externa da empresa. Pressupõe a sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização.

A importância da comunicação integrada nas organizações tem seu princípio no fato de “permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum a todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo” (KUNSCH, 2003, p.180). A autora observa também para o fato de que dessa forma evita-se a sobreposição de tarefas.

Falando sobre os processos para um planejamento de comunicação integrada Kunsch (2003), em linhas gerais, pressupõe as seguintes etapas:

Pesquisa: Nesta fase é realizado todo o levantamento de dados sobre a organização como um todo, por meio da pesquisa institucional. Avaliam-se todos os produtos comunicacionais existentes (jornais, revistas, sites, boletins etc.). Situa-se a organização no contexto do sistema social global. Verificam-se seus pontos fortes e fracos em relação ao ambiente, bem como as oportunidades e ameaças postas em seu caminho;

Briefing: É o resumo de todos os dados levantados, que serão a base para construir o diagnóstico da real situação da instituição e da sua comunicação. Assim sendo “um bom *briefing* deve ser tão curto quanto possível, mas tão longo quanto necessário. Em outras palavras o *briefing* deve conter todas as informações relevantes e nenhuma que não seja” (SAMPAIO apud KUNSCH, 2003, p.375). Nessa fase também são construídos através do diagnóstico os possíveis planos de ação;

Anteprojeto: Essa etapa encerra um estudo sistematizado de todas as partes que deverão integrar o projeto final, mas sem os detalhes completos. Trata-se de uma primeira versão do projeto propriamente dito, que normalmente passa por um período de negociação para aprovação dos dirigentes e posteriores ajustes, melhorias e revisão. “A proposição dos programas de ações deverá conter todas as fases inerentes ao desenvolvimento de um programa como: objetivos, públicos, estratégias, recursos necessários, custos, sistemas de implementação etc.” (KUNSCH, 2003, p.375).

Projeto Final: É o projeto na sua versão definitiva. Este deverá primar pela clareza, coerência, linguagem correta, adequação ao público-alvo, viabilidade de aplicação, validade e possibilidades concretas de resultados. Deve ter ainda como princípio a busca de eficiência, eficácia e efetividade.

Nos estudos de Cruz (2007) o desafio da comunicação organizacional integrada consiste em considerar as particularidades das diversas áreas de gestão e os níveis intermediários que se relacionam, estando em constante interação. A linguagem necessita ser única e se dirigir para um único sentido, objetivando a integração das ações, dos atos e das atividades da comunicação organizacional, sem esquecer-se de considerar a cultura organizacional, suas especificidades explícitas e implícitas.

Manfredini (2005) enfoca que todo planejamento em comunicação organizacional integrada, precisa ter início no conhecimento profundo das reais

necessidades, características dos perfis e pensamentos dos stakeholders⁵, devendo culminar na transformação da informação e do saber em ações que representem uma vontade sincera de fazer o melhor pela companhia e seus colaboradores. Vontade essa, fundamentada na ética, na transparência, na coerência, no respeito mútuo e outras bases que proporcionem relacionamentos duradouros que são peças fundamentais na sobrevivência da empresa e na continuidade dos negócios. Assim sendo:

Todas as questões levantadas remetem ao papel que as organizações modernas e eficazes devem assumir no seio da sociedade, para que possam atender com ética e responsabilidade, às novas e crescentes demandas dos públicos e do mercado (MANFREDINI, 2005, p.33).

Ainda sob a perspectiva de comunicação integrada nas empresas, Kunsch (2003) considerada como ferramentas de comunicação institucional: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade e propaganda institucional, a imagem e identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia.

⁵ Stakeholders são todos os grupos de influência de uma determinada organização

3. COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo tem o intuito de mostrar as principais definições e conceitos sobre comunicação interna nas organizações. Além disso, identificar quais as intersecções entre ela e a ferramenta de endomarketing. Delimitar a área de abrangência de ambas nas instituições, mostrando semelhanças e diferenças no estudo das disciplinas. É fundamental entendermos que a comunicação interna enquanto instrumento da companhia dá suporte e mantém a empresa unida por um mesmo objetivo. Por isso, muitas vezes o endomarketing utiliza ferramentas da comunicação interna para atingir seus objetivos. Por fim analisaremos o papel do profissional de relações públicas nesse processo, suas formas de atuação dentro da organização e como ele pode ser inserido nesse contexto.

3.1 Comunicação interna: conceitos e atuação

Costa (2010) afirma que a comunicação interna aproxima as pessoas, promove a integração e a identificação com a cultura da empresa. Não existe relacionamento dentro ou fora da empresa sem a efetiva comunicação entre os indivíduos. Segundo Marlene Marchiori (2010) a comunicação interna é o esforço que as empresas fazem para informar seus colaboradores, criar relacionamentos com eles e facilitar a existência de objetivos comuns entre todos.

Entende-se por Comunicação Interna o esforço planejado e deliberado de uma organização voltado à construção e a manutenção estratégica de ações e canais de relacionamento com o público interno. Por público interno entende-se o conjunto de empregados ou o corpo de colaboradores diretos de uma organização. [...] Dessa forma, a comunicação interna configura-se como um dos instrumentos estratégicos mais importantes com que pode contar uma empresa para melhorar as relações com seus empregados, possibilitar a integração e favorecer a existência de uma cultura compartilhada entre

todos os membros de uma organização (MARCHIORI, 2010, p.280).

Para fazer uma breve diferenciação entre os conceitos de comunicação interna e endomarketing citamos Kunsch (2003), que traça um paralelo entre as duas áreas:

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação em todos os níveis. (RHODIA apud KUNSCH, 2003, p.154)

Complementa ainda Kunsch (2003) que o endomarketing limita a ver os funcionários como “clientes internos”, como alguém que vai servir ao cliente num espaço mercadológico. Ela ainda faz duras críticas à aplicação desse conceito pura e simplesmente para o trabalho de motivação do público interno. Para isso ela cita Ricardo Fasti:

[...] endomarketing é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a mercados 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, de sorte que todos os órgãos compreendam seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação. (FASTI apud KUNSCH, 2003 p.155)

Contudo a própria Margarida Kunsch comenta, a importância da comunicação interna usar o endomarketing quando ela se vê como “um setor planejado, com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica através do marketing interno.” (KUNSCH, 2003, p.154). Para Kunsch quando falamos em comunicação mercadológica o departamento de marketing está voltado a conquistar através de uma comunicação persuasiva seus públicos-alvo que podem inclusive ser os empregados de sua companhia.

Bekin (2004) orienta que as ações de endomarketing colaboram para formar e tornar os profissionais mais comprometidos com a instituição. Contribuem também para o surgimento de funcionários com maior nível de

entendimento que todas as ações devem voltar-se para a satisfação dos desejos, necessidades ou problemas dos consumidores no qual, está centrada toda a sua importância.

Os conceitos de endomarketing, conforme Bekin (2004), trabalham como ações voltadas para o público interno da empresa a fim de proporcionar entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Fazer com que percebam a importância do cliente nos processos de estrutura organizacional, para possibilitar melhorias significativas na qualidade dos produtos e serviços.

Outro enfoque dado por Ponce (1995) sugere que o marketing interno consiste na manutenção de um ambiente que favoreça a concepção e a promoção de idéias, projetos ou valores úteis à empresa. No marketing interno, independente do enfoque, o funcionário é sempre encarado como um cliente para o qual devem ser direcionados esforços.

O que veremos a seguir, é que as funções e objetivos do endomarketing é ser contextualizado como uma das etapas do marketing voltada para o “cliente interno”, estando intimamente ligado à comunicação interna..

Para tanto é fundamental percebemos que enquanto a comunicação interna trata os funcionários como público, o endomarketing trata seus empregados como clientes. Dessa forma, precisamos considerar que os processos de comunicação focados no relacionamento, que procuram conciliar públicos, cenários e interesses, são prioritariamente abrangidos pela comunicação interna.

Feitas as considerações necessárias de conceitos, se a organização é constituída de pessoas, conseqüentemente todos os seus resultados também dependem delas. E se o resultado depende das pessoas, é de extrema importância que exista um bom ambiente de trabalho deixando-as satisfeitas. Conforme Marchiori (2010), hoje não basta mais a comunicação interna somente disseminar informações, ela deve ser capaz de efetivamente desenvolver a cultura corporativa e a motivação. A autora chama a atenção

para o fato de quanto maior for o envolvimento do funcionário com a empresa, quanto maior for a sua motivação, maior será o seu comprometimento. Para que isso ocorra é fundamental o envolvimento das lideranças e da alta administração nesse processo.

Marchiori (2010) relata que estamos vivendo uma época de grandes mudanças e com isso são inúmeros os desafios do ambiente atual: globalização; diversidade; preocupações éticas; responsabilidade social; velocidade de respostas para mudanças ambientais; crises organizacionais ou até mesmo mudança nas expectativas dos clientes; rápidos avanços em tecnologia e ascensão do *e-business*, o que torna as organizações emaranhadas em redes eletrônicas.

Nesse caso a “exigência que se impõe é a criação de ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos, dispostos e prontos para o desenvolvimento de novos processos, sejam eles de estrutura, de tecnologia ou de recursos humanos” (MARCHIORI, 2010, p.147). O desenvolvimento de novas tecnologias e as novas ferramentas disponíveis para comunicação devem ser usadas para dinamizá-la e facilitar a interação e não para burocratizá-la ainda mais distanciando o empregado da instituição.

Marchiori (2010) traz dados da Aberje de 2007 para abordar a situação da comunicação nas empresas e o tipo de comunicação usado. Entre os veículos usados pelos funcionários a intranet está no topo (87,2%), seguida de jornal-mural (83,5%), comunicação face a face (50,6%), revista (47,6%), newsletter (47%), boletim (43,3), jornal impresso (42,1%). Na sequência com números menos significativos estão faixas, e-mail, caixa de sugestões, vídeoperiódicos, outdoors, videojornal, TV interna, campanhas internas de comunicação e outros.

A autora, descreve que os resultados apontam para o tratamento da comunicação como apenas um produto, nos quais as pessoas a restringem apenas em publicações e mídia eletrônica. “A visão da comunicação parece estar centrada na postura mecanicista. Olhas-se para ela como processo de

transmissão, diferentemente de olhar para a comunicação como um processo de criação de conhecimento e estimuladora de diálogo” (MARCHIORI, 2010, p.151).

Nesse contexto Marchiori (2010) estabelece dois níveis de comunicação, uma para informar (tática) e outra para gerar fatos e criar contextos (estratégica).

[...] a comunicação tática é a comunicadora de fatos corridos, tem função informativa e básica, sendo determinante que se processe a partir das organizações. A comunicação estratégica é a geradora de fatos, criadora de contextos. Sugere um novo comportamento porque tem a função de cocriar o futuro da organização. (MARCHIORI, 2010, P.151).

A comunicação interna é mais do que uma ferramenta para informar, é um instrumento para integrar os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização para alcançar os resultados propostos. Para Torquato (1986), as técnicas de comunicação interna com os funcionários utilizados pelos administradores, têm a finalidade de obter proveito máximo dos recursos humanos, além de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências e provocar todos os atos com vistas à execução de metas programadas pela organização.

Esta área de atuação não pode ser tratada como um ato isolado, um discurso de mão única, mas sim um processo do qual participam os agentes envolvidos que vão além de uma mera exposição de idéias objetivas com foco na persuasão. Existem vários ângulos dessa comunicação que nos comprovam como esse não é um conceito fechado. De um lado temos o processo comunicativo como base de relacionamento, o que envolve pessoas, situações e interesses e para onde se ramifica a comunicação interna como uma “especialidade”. De outro lado temos a comunicação mercadológica, com foco no mercado, e que possui caráter comercial. Assim sendo, como vimos anteriormente sob a perspectiva de Kunsch (2003) ela faz parte de um sistema maior sob o ambiente da comunicação organizacional integrada.

Cahen (1990) demonstra que os cuidados com o público interno são de vital importância para que a empresa tenha uma boa imagem. Se o público interno não se sentir bem na empresa, será esta a mensagem que ele irá passar para todos os outros públicos. Neste caso, a informação serve para esclarecer assuntos de interesse da instituição e do funcionário e reduzir o grau de incerteza e desconfiança que possa haver na organização. O relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação em âmbito interno.

Assim sendo, torna-se inevitável na comunicação interna fazer o seu público entender o porquê de estar desempenhando seu papel dentro da organização, qual sua importância em todo o processo e quais os resultados esperados. Se o colaborador tiver clareza do seu papel na companhia e se o seu “[...] posicionamento dentro da empresa estiver coerente com suas expectativas pessoais e potencialidades, os objetivos, as metas e os desafios serão palavras que permitirão prazer, crescimento e satisfação.” (LUBUS, 2003, p.29)

O diálogo entre o funcionário e o gestor poderá trazer esta clareza, bem como a ratificação da importância do trabalho do funcionário dentro da organização. Assim, procurar entender o que motiva os funcionários é primordial para a boa produtividade do trabalho da equipe. Kunsch (2003) ressalta que nas possibilidades de estímulo ao diálogo e na troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional reside à importância da comunicação interna. Outro aspecto que reforça sua importância, de acordo com a autora, é que o público interno é um público multiplicador, ou seja, o funcionário poderá ser um porta-voz da empresa, de forma positiva ou negativa, na sua família e no seu convívio profissional e pessoal.

Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas.

Isso ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas. (KUNSCH, 2003, p.159)

A partir disso, para Marchiori (2010), os líderes devem assumir a posição de diálogo e não apenas como agentes exclusivos para influenciar as pessoas. Eles devem exercitar a liderança transformadora, “mas também observar que ela somente será realidade a partir do momento em que possa estabelecer discursos com as pessoas com as quais se relaciona” (MARCHIORI, 2010, p.155). É determinante levar em conta um processo que promova a interação social, em diferentes realidades, fomentando a credibilidade das relações internas e mantendo viva a identidade de uma organização.

A partir do momento em que a comunicação estiver institucionalizada, ou seja, válida como um processo efetivo de construção, desenvolvimento de relacionamentos facilitadores da criação de uma realidade que tenha sentido para as pessoas participantes daquele ambiente, teremos as redes de relacionamento, o diálogo e a construção de sentido ocorrendo naturalmente no interior da organização (MARCHIORI, 2010, p.157).

Através da visão de Marchiori (2010), inúmeros são os resultados da gestão da comunicação interna: fortalecimento de suas redes de relacionamento; valorização interna de suas relações, ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento dos laços de confiança na administração empresarial; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis, trazendo inovação para a empresa; equilíbrio entre as necessidades de informações da companhia e as expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacionais internas.

Podemos finalizar trazendo o conceito de Freitas (2012) no qual a criatividade deve aflorar no momento de promover a satisfação dos funcionários da corporação. Todas as áreas devem participar e convergir de forma integrada para o sucesso da ação. E para isso toda ação de Endomarketing, também pode e deve utilizar ferramentas proporcionadas pela Comunicação Interna. E para que todos esses processos ocorram de forma

planejada e estruturada é fundamental a participação de um profissional de relações públicas.

3.2 Relações públicas e seu papel nas organizações

Conforme vimos anteriormente, os estudos de Kunsch (2003) mostram que a comunicação interna e a comunicação mercadológica não podem ser algo isolado no composto da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização. Sua eficácia irá depender de um trabalho em equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. Para que isso ocorra é necessário um planejamento adequado e consistente.

Para Margarida Kunsch, “cabe as relações públicas administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais.” (2003, p.167). Nesse âmbito a autora fala que as corporações modernas não podem mais se limitar apenas à divulgação de seus produtos e serviços. Precisam se identificar com seu público consumidor cada vez mais exigente. Assim sendo, a comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das empresas e contribuir para a criação de um diferencial competitivo.

Essa identificação só ocorrerá com um trabalho de relações públicas via comunicação institucional, “que busca conhecer os públicos numa perspectiva da dinâmica do ambiente, levando em conta as contingências, as ameaças e as oportunidades advindas desse universo social e organizacional.” (KUNSCH, 2003, p.167).

Podemos definir também:

No tocante a comunicação institucional, é evidente que, por sua natureza, as relações públicas são responsáveis, em conjunto com as demais subáreas, pela construção da credibilidade e

pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações. (KUNSCH, 2003, p.166)

Para Kunsch (2003) não podemos conceber a comunicação institucional como algo inerte e isolado da comunicação mercadológica, da interna e da administrativa. Estas áreas poderiam estar sob a gestão de um profissional de relações públicas, e se complementar para termos uma perspectiva integrada. As organizações precisam cada vez mais, dessa atuação em conjunto para conseguir a aceitação e adesão dos diversos públicos. Para que isso ocorra obviamente é necessária a comunicação organizacional integrada, abrir canais de diálogo com os públicos e ouvir sua opinião com seus anseios e necessidades.

Ferrari amplia o espectro de ações desse profissional:

[...] entendida em seu sentido mais amplo, como a atividade responsável pela construção e manutenção das redes de relacionamento das organizações com seus diversos públicos, Relações Públicas apresenta-se como um conjunto de atribuições excessivamente abrangente e complexo, tanto por seu caráter multidisciplinar quanto pela multiplicidade de opções que oferece àqueles que a escolheram como profissão, e também em razão do amplo espectro de públicos que giram em torno dos interesses das instituições [...] (FERRARI, 2009, p.158).

Já Grunig (2009) afirma que as relações públicas não devem ser confundidas com o marketing ou outras funções gerenciais, mas sim devem ser vistas como o gerenciamento da comunicação entre uma organização e todos os seus públicos. Faz parte da essência das relações públicas, tornar a organização e seu quadro gerencial mais responsável perante os públicos que ela influencia e por quem ela também é influenciada. Nesse sentido, é uma atividade de responsabilidade pública e social, sendo a ética sua principal disciplina de apoio.

Segundo Marchiori (2006) cada indivíduo traz consigo a sua própria cultura, que dessa maneira pode afetar a forma de se comunicar com outras pessoas de culturas diferentes, da mesma forma que também a maneira como eles se comunicam podem mudar a cultura que compartilham. Sob este prisma, a comunicação, suas interações, o diálogo, são fundamentais para que se

conheça a natureza humana do outro, para assim estabelecermos relacionamentos com os diferentes públicos de uma organização. É através da cultura e da comunicação que as pessoas atribuem significados ao seu mundo, que dão sentido às experiências organizacionais. Diante desse cenário, o profissional de relações públicas pode trabalhar a comunicação e cultura organizacionais de forma a buscar o entendimento e compreensão mútua entre esses públicos

A sedimentação de sua filosofia corporativa entre seus públicos, de acordo com Marchiori (2006), está ligada a um processo de conhecimento e relacionamento entre os mesmos, por meio da comunicação organizacional. Nesse sentido, o profissional de relações públicas atua na busca da criação de uma rede de relacionamentos entre os públicos da organização, conhecendo em profundidade a natureza dos mesmos para que se crie uma comunicação e cultura organizacionais de modo efetivo.

Para que isso aconteça, a comunicação precisa de identificação, não basta falar a linguagem de determinado público, mas também conhecê-lo de verdade para se identificar quais as formas de relacionamento que podem produzir a melhor aceitação das mensagens, de maneira que haja uma resposta dos grupos envolvidos, criando relações de confiança e credibilidade entre ambos. Esses relacionamentos só se tornam possíveis diante da atuação das relações públicas numa visão de cultura e comunicação que se interligam. Segundo Marchiori, cabe ainda a esse profissional:

Os profissionais de Relações Públicas devem descobrir como gerar os níveis necessários para que haja o respeito mútuo e manter o diálogo, e ainda, reconhecer que cada viés cultural e a máxima que o acompanha exercem um papel essencial na manutenção da variedade social (MARCHIORI, 2006, p.195).

Dessa maneira, no trabalho do profissional de relações públicas, permeia a idéia de que não há uma única visão de relacionamentos entre públicos e organização. Nos diferentes públicos, há uma multiplicidade de identidades culturais de seus próprios indivíduos, apontando para uma multiplicidade de pensamentos dentro de uma mesma organização. Nesse

contexto, as implicações entre cultura, comunicação e organizações apontam para uma atividade estratégica para este profissional. O estudo da natureza, da cultura dos indivíduos de uma organização se torna um dos pressupostos para que ele atue na busca pelo entendimento entre essas diferentes culturas que envolvem a organização. Por consequência, norteará os posicionamentos a respeito das estratégias de comunicação a serem efetuadas entre esses públicos, permeando a cultura organizacional.

Diante desse cenário, influenciados pelo processo de globalização, da diversidade cultural existente entre os públicos de uma organização, o profissional de relações públicas busca um entendimento dos públicos com respostas na cultura local e na comunicação intercultural. Essa multiplicidade de identidades e vozes em uma mesma organização será mediada pelas relações públicas a fim de que se busque a compreensão e consenso mútuos, para benefício de ambos, e da própria organização.

O estudo de caso que veremos a seguir, trata sobre uma multinacional e como ela organiza, através de uma cultura sua comunicação interna.

4. ESTUDO DE CASO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA TIM

Devido ao fato de estar trabalhando na empresa desde outubro de 2002 e por já ter atuado em diversas áreas da companhia, não poderia escolher outro tema para o trabalho de conclusão do curso de graduação que não fosse um estudo de caso da operadora TIM. A identificação com a organização ganha um distanciamento metodológico para que o tema de pesquisa não sofra nenhuma influência de minha opinião própria. Por estar concluindo o curso de Relações Públicas, nada mais relevante que abordar o setor de comunicação interna da instituição como veremos a seguir.

Para fazer o presente estudo de caso, usarei conceituações de Robert Yin (2009) que elucida sobre a aplicação de suas técnicas contribui ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Além disso:

[...] permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas da vida real –como os ciclos individuais da vida, os **processos organizacionais** e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.” (YIN, 2009, p.24, grifo nosso).

Ainda segundo Yin (2009) O estudo de caso é próprio para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, sempre por meio de diferentes técnicas de levantamentos de informações, dados e evidências. É a triangulação de informações dados e evidências que garantem a confiabilidade e a validade dos achados do estudo. É um exercício de identificar e analisar todas as variáveis que envolvem o caso, descrevendo, compreendendo, discutindo e analisando a complexidade de um caso concreto.

Feitas as considerações teóricas, nesse capítulo primeiramente situou-se o leitor acerca de como anda o mercado de Telecom no Brasil e posteriormente no Rio Grande do Sul. Além disso, foi mostrada qual a situação da TIM diante desse cenário, sua história e perfil de empresa. Após se

delimitou a área de estudo falando um pouco da estrutura regional da empresa, identificando o que são funcionários próprios, terceiros e parceiros.

Foram analisadas também as principais ferramentas usadas e ações de comunicação interna que a empresa está fazendo. Para fins desse trabalho não foram analisadas as ações de endomarketing que estão sendo desenvolvidas, pois não constam nos objetivos de pesquisa.

Para fazer essas análises usou-se como referência dados da Anatel⁶, agência oficial responsável por regulamentar e gerir as informações do mercado de telefonia, o balanço social da TIM dos anos de 2010 e 2011, intranet, o site oficial da empresa e outros que porventura possa citar.

Por fim destacou-se um dos programas de comunicação interna da instituição chamado “Nação TIM” e, foi feito um diagnóstico através da palavra oficial da empresa, numa entrevista semi-estruturada feita por e-mail com a responsável do programa em nível nacional. Como contraponto para avaliação, aplicou-se um questionário com os funcionários da regional RS buscando compreender de que maneira eles interagem com essa ferramenta e qual o impacto que ela tem no cotidiano profissional deles. De posse das informações, foi feita uma análise de conteúdo através do método de Bardin(1977) vista no capítulo 4.7.5.

4.1 O mercado de telefonia móvel brasileiro

Atualmente segundo dados da Anatel levantados em abril de 2012, o mercado de telefonia móvel no Brasil possui 252,9 milhões de usuários numa densidade de 129,01 acessos para cada 100 habitantes. São números que impressionam principalmente se considerarmos a expansão acelerada desse mercado que teve crescimento de 19,0% nos últimos 12 meses apesar da

⁶ Agência Nacional de Telecomunicações

grande quantidade de clientes já existentes. Esse segmento é concorrido por quatro operadoras - TIM, Claro, Vivo e Oi - que disputam a preferência do consumidor.

Nesse mercado se exclui a Nextel que, apesar de possuir 4,1 milhões de clientes, opera no sistema de rádio frequência não estando autorizada a atuar no serviço SMP⁷ e podendo vender somente para clientes Pessoa Jurídica. Também não levaremos em conta para a análise as operadoras CTBC, de Minas Gerais, e Sercomtel do Paraná que juntas possuem apenas 0,31% de participação no mercado.

A grande maioria desses usuários está na base pré-paga, representando 81,79% do total. Se levarmos em conta os terminais para acesso de dados (modems) vemos que estes já ultrapassam a marca de 8,5 milhões de dispositivos nas casas dos brasileiros. Já os aparelhos com conexão em velocidade 3G ultrapassaram em abril os 45 milhões de dispositivos com crescimento de 37,5% somente em 2012. Nessa mesma linha conforme dados do instituto IDC⁸ o mercado de smartphones cresceu 84% em 2011.

Essa estatística demonstra que o brasileiro está cada vez mais conectado, buscando mobilidade de uso e convergência dos terminais, com produtos e serviços num só dispositivo. A telefonia fixa por sua vez fazendo um comparativo, desacelerou seu crescimento e possui atualmente apenas 43 milhões de acessos ativos. A queda só não é maior devido ao fato dos provedores atrelarem a venda do telefone fixo aos combos (TV por assinatura + Internet + Fixo) forçando o usuário a adquirir o serviço.

Outro dado importante em 2011 segundo o mesmo instituto IDC o mercado de aparelhos dual chip cresceu 780% chegando a 17% das vendas no setor e mostrando uma nova tendência na qual os usuários não querem mais

⁷ SMP significa Serviço Móvel Pessoal, sendo um conjunto de normas que regulamentam o mercado do qual são usuários pessoa física

⁸ IDC: International Data Corporation. Empresa referência mundial em análise de mercado

se vincular apenas a uma operadora podendo aproveitar melhor as promoções e serviços.

4.2 O mercado de telefonia móvel no RS

Se levarmos em consideração somente dados relativos ao Rio Grande do Sul veremos que atualmente temos um mercado com 14,8 milhões de clientes numa densidade de 133,79 acessos para cada 100 habitantes pouco acima da média nacional. Um dado curioso é que o RS é o Estado com o maior percentual de assinantes pós-pagos do país representando 26,11% do total contra 73,89% de pré-pagos. Isso demonstra que a base de clientes consome mais e por conseqüência, é mais exigente quanto aos produtos e serviços que utiliza. O crescimento no mercado de telefonia nos últimos 12 meses foi de 15,08%, abaixo da média nacional.

4.3 TIM Celular S/A: um pouco da sua história

A organização Telecom Italia Mobile, ou simplesmente TIM é uma subsidiária brasileira da empresa homônima com sede na Itália. Iniciou suas operações no mercado tupiniquim em maio de 1998 adquirindo concessões para operar na Bahia e logo após em diversos Estados da região Sul, Sudeste e Nordeste. Em 2002 com o advento da tecnologia GSM⁹ (aparelhos com chip), foi à primeira operadora autorizada a atuar em todos os Estados do Brasil.

Segundo balanço social da empresa de 2011, a TIM fornece serviços de telefonia móvel fixa e de longa distância, além do serviço de transmissão de dados. Focada para a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, possui

⁹ GSM significa Global System for Mobile Communications (Sistema Móvel Global) padrão de telefonia mais usado no mundo inteiro com quase 2 bilhões de usuários

94,4% de cobertura a mais ampla GSM do país, presente em 3.305 cidades. Em relação à cobertura para dados no sistema 3G atende 67% da população urbana do país. Possui contratos de roaming internacional com quase 210 países em seis continentes.

Foi pioneira no lançamento de serviços como o MMS¹⁰ e Blackberry¹¹ no Brasil. Em dezembro de 2009, a empresa concluiu a incorporação de 100% da Intelig, que fornece serviços de telefonia fixa, de longa distância e de transmissão de dados no Brasil. Esta incorporação sustenta a expansão da infraestrutura TIM, numa combinação que permite a empresa acelerar o desenvolvimento da sua rede 3G. Já em meados de 2011 a companhia adquiri a AES Atimus buscando mais infraestrutura de fibra óptica e soluções para comunicação de alto desempenho com redes que futuramente podem oferecer até 100Mbps de velocidade para tráfego de dados.

Possui desde 2010, certificado ISO¹² 14001 pelo tratamento que dá a questão ambiental dentro da empresa e ISO 9001 pela qualidade no gerenciamento de rede e para o processo de gestão de faturamento de seus planos pós-pagos GSM. A TIM ainda é patrocinadora oficial de oito dos maiores clubes brasileiros: Bahia, Vitória, Flamengo, Corinthians, Palmeiras, São Paulo, Internacional e Grêmio. Isso reflete a busca da companhia na identificação com o brasileiro e sua maior paixão: o futebol.

A TIM teve um aumento de rentabilidade mesmo em uma intensa atividade comercial e de marketing. Em meio aos esforços de acelerar o

¹⁰ MMS significa mensagens multimídia como fotos, vídeos e músicas

¹¹ Blackberry é um Smartphone com servidor dedicado para troca de e-mails, segurança e compactação de dados

¹² O termo ISO advém da nomenclatura International Organization for Standardization. Trata-se de uma organização não governamental, presente hoje em cerca de 120 países. Foi fundada em 1947 em Genebra, e sua função é promover a normalização de produtos e serviços, utilizando determinadas normas, para que a qualidade dos produtos seja sempre melhorada.

crescimento da base de clientes e uso de internet, o EBITDA¹³ no primeiro trimestre de 2012 atingiu R\$ 1,2 bilhão com crescimento anual de 13,2%. Quanto ao EBIT¹⁴, o aumento foi ainda mais forte totalizando 512 milhões com crescimento anual de 46%.

4.4 Perfil da empresa

Inovação, transparência e excelência profissional estão entre os principais valores da empresa, que tem como prioridade estar sempre junto ao cliente. A **missão** da empresa é estar próximo ao cliente, oferecendo possibilidades inovadoras de qualidade, contribuindo como agente de evolução social por meio de uma gestão sustentável. Sua **visão** é ser a escolha número 1 dos consumidores, oferecendo serviços inovadores e de alta qualidade, tornando-se referência de rentabilidade do mercado de telecomunicações no Brasil. Seus **valores** são: produtividade, transparência, velocidade, excelência profissional, inovação, espírito empreendedor, foco no cliente e espírito de equipe. A empresa fechou o balanço social de 2010 com mais de 11 mil funcionários próprios. Desses o gênero predominante é o feminino com 58,1% do total.

Na questão nível de escolaridade, os funcionários com Ensino Fundamental representam 3,49%, os com Ensino Médio Completo 64,24%, Ensino Superior Completo 27,12% e os com Pós-Graduação/Mestrado/Doutorado 5,15% (Figura 2):

¹³ EBITDA é a sigla de “Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”. É o lucro da companhia antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

¹⁴ EBIT é a receita da companhia antes de juros e impostos. É considerado o resultado operacional líquido da empresa.

COLABORADORES POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE (%)

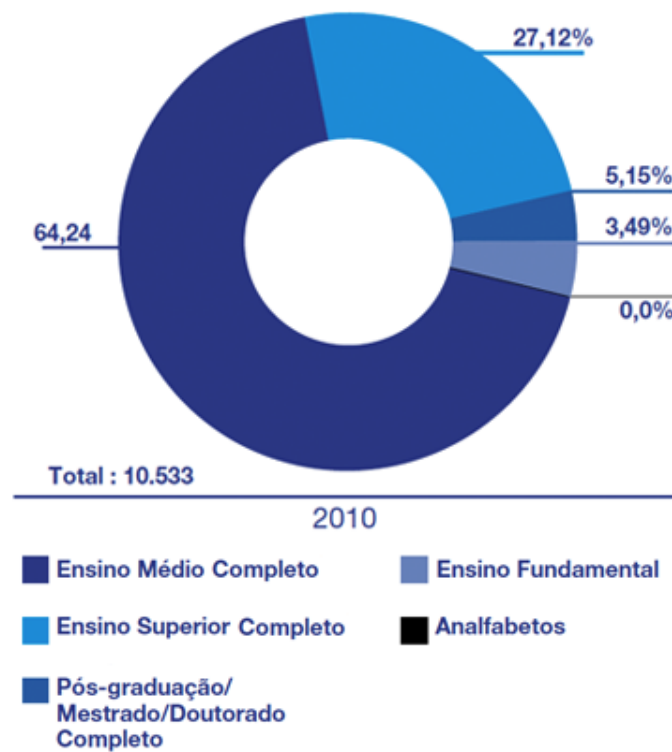


Figura 2: Colaboradores por nível de escolaridade¹⁵

Fonte: Balanço Social TIM 2010

Na questão da faixa etária A equipe da TIM é jovem. A empresa tem 78% dos funcionários na faixa etária de 18 a 35 anos. As pessoas com idade entre 36 e 45 anos correspondem a 16% do total de empregados (Figura 3):

¹⁵ Fonte: <<http://www.relatorioweb.com.br/tim/10/node/133>>

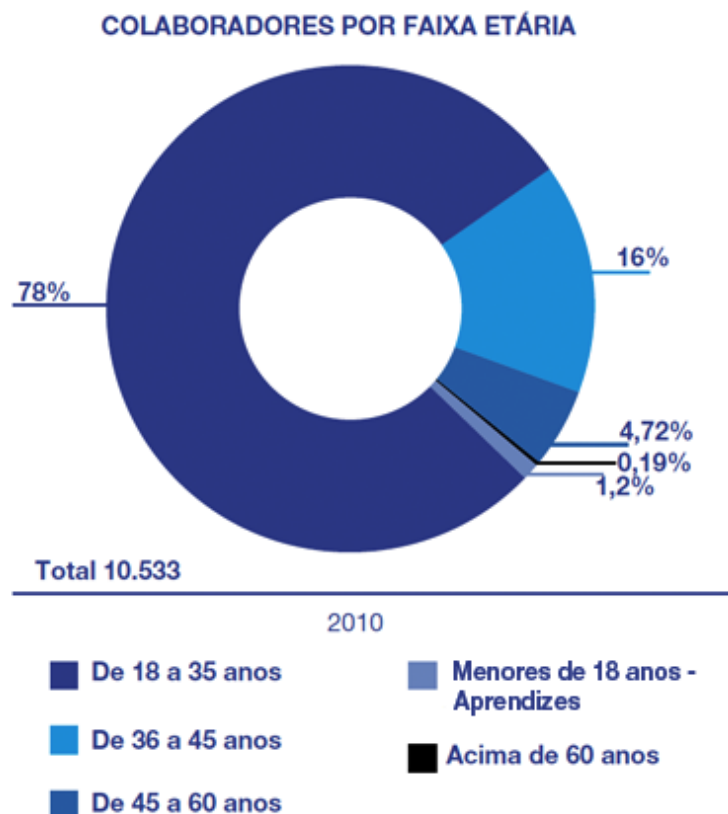


Figura 3: Colaboradores por faixa etária¹⁶

Balço Social TIM 2010

Podemos perceber, pela análise das figuras acima, que o perfil dos funcionários é de jovens com potencial de crescimento. Poucas são as pessoas que tem ensino superior completo (apenas 27,12%) e menor ainda o percentual daqueles que têm pós graduação ou mestrado (somente 5,15%). Isso reflete o fato da grande maioria dos colaboradores (78%) ainda não ter passado dos 35 anos. Muitos ainda devem estar concluindo a graduação, inclusive. A seguir veremos como está posicionada a TIM no mercado brasileiro.

¹⁶ Fonte: <<http://www.relatorioweb.com.br/tim/10/node/133>>

4.5 Posicionamento da TIM no mercado nacional

Atualmente de acordo com dados da Anatel, em Abril de 2012 a TIM ultrapassou a marca de 68 milhões de clientes. Desde 2009 com o lançamento dos planos infinity para o segmento pré-pago, a instituição agregou valor ao cliente fazendo com que as ligações intra-rede fossem cobradas por chamadas e não mais por minuto. Foram adicionados posteriormente ao plano chamadas e internet ilimitada por dia de uso. Nesse cenário a TIM teve uma evolução substancial e, em 2011, ultrapassou a Claro em Market Share¹⁷ diminuindo drasticamente a diferença para Vivo. Isso consolida sua ambição de conquistar a liderança no mercado. Segue figura comparativa com a evolução de participação das operadoras (Figura 4):

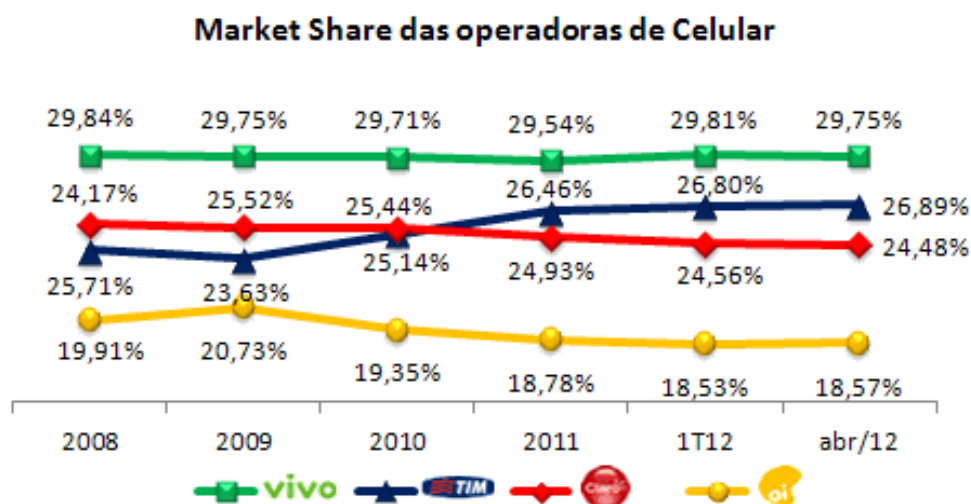


Figura 4: Evolução de Market Share das operadoras desde 2008¹⁸

Fonte: Site Teleco

¹⁷ Market Share é a participação da operadora sobre o total de usuários no mercado

¹⁸ Fonte site Teleco: <http://www.teleco.com.br/mshare.asp>

A empresa em 2011 foi líder em adições líquidas no Brasil. Registrou 13 milhões de novos usuários na base, com crescimento de 31,7% em relação ao ano anterior. A diferença de clientes entre a Vivo e a TIM é de pouco mais de sete milhões. Se falarmos apenas do segmento pré-pago a diferença da TM para Vivo é ainda menor. Em abril de 2012 a diferença entre as duas operadoras era de apenas 229 mil acessos. O quadro a seguir mostra bem essa evolução:

Quantidade de Celulares Pré-pagos das Operadoras (Milhares)

Operadora	2009	2010	1T11	2T11	3T11	4T11	1T12	Abr/12
Vivo	41.961	47.659	48.742	49.810	51.679	55.438	58.163	58.484
TIM	34.650	43.549	45.147	47.506	50.559	54.778	57.564	58.255
Claro	35.731	41.394	42.508	43.979	45.441	47.710	48.732	49.067
Oi	30.826	34.019	36.130	36.126	37.444	39.777	40.295	40.605

Figura 5: Quantidade de celulares pré-pagos da operadora¹⁹

Fonte: Site Teleco

Podemos concluir, portanto que a TIM tem sido líder em crescimento no setor. Em 2011 passou a Claro consolidando-se como a segunda maior operadora do país. Também vemos que vem diminuindo rapidamente a diferença para a operadora Vivo, principalmente no segmento pré-pago que corresponde a mais de 80% do perfil de usuários no país. Se continuar nesse ritmo a TIM pode tornar-se líder ainda neste semestre. Cenário diferente do encontrado no Rio Grande do Sul.

¹⁹ Disponível em: www.teleco.com.br

4.6 Posicionamento da TIM no Rio Grande do Sul

Apesar de todos os avanços que a empresa obteve nacionalmente, no RS a situação ainda é bem diferente. Nos DDD's 51, 54 e 55 a TIM foi à terceira operadora a iniciar suas operações após Vivo e Claro. Já no DDD 53 foi a primeira operadora a entrar, contudo é um mercado menos significativo. Assim sendo, a participação é uma das menores entre todos os estados brasileiros. O Market Share da operadora é de 13,7%, contra 42,0% da Vivo, 31,1% da Claro e 13,2% da Oi. Em números absolutos a TIM possui 2,02 milhões; Vivo 6,21 milhões; Claro 4,59 milhões e Oi 1,95 milhões de clientes.

Se formos fazer uma análise mais detalhada por DDD teremos a seguinte situação (Figura 4):

Código Nacional	Vivo	Claro	TIM	Oi	Total Celulares	Cel/ 100 Hab.
51	40,0%	31,5%	13,9%	14,7%	8.118.841	147,64
53	25,4%	33,7%	19,5%	21,3%	1.587.586	148,74
54	47,6%	33,5%	11,6%	7,3%	2.513.163	124,50
55	53,4%	25,6%	11,6%	9,3%	2.562.527	104,00
RS	42,0%	31,1%	13,7%	13,2%	14.782.117	-

Figura 6: Referência de Market Share RS DDD Abril 2012²⁰

Fonte: Site Teleco

A análise feita por DDD nos mostra que a Vivo por ser o primeiro player a operar no Rio Grande do Sul, detêm a preferência dos consumidores em quase todos os DDD's. Exceto na região 53 na qual a Claro é líder. Aqui vale uma ressalva: em 1998 a TIM comprou a CERTEL empresa que detinha a concessão para operar no DDD 53 e foi à primeira empresa de Telecom a

²⁰ Disponível em: www.teleco.com.br

operar por lá. Contudo pela falta de gestão e estratégia da companhia e por ser a região com o menor número de clientes (portanto mais passiva a mudanças), acabou perdendo a liderança caindo para o último lugar apesar de a disputa ser mais equilibrada.

Nos DDD's 54 e 55 principalmente o conservadorismo e tradicionalismo dos consumidores se aflora destacando ainda mais a Vivo como maior operadora. A percepção dos clientes da Vivo como melhor cobertura naquela região é muito forte.

Apesar dos números parecerem desfavoráveis a primeira vista, a TIM já mostra uma reação aqui no Estado fundamentalmente a partir do momento que a cúpula diretiva da empresa decidiu investir para ganhar mercado no RS. O primeiro passo foi criar uma regional própria. Até Agosto de 2011 a operação gaúcha da organização estava vinculada ao Paraná e Santa Catarina. Toda a diretoria regional e cargos gerenciais estavam alocados na base de operações em Curitiba por pessoas que não eram gaúchas e não entendiam de forma mais detalhada nosso mercado. A realidade no PR e SC para TIM é muito diferente, pois foi a primeira entrante e é disparada líder em market share ultrapassando a marca de 40 pontos percentuais.

Assim sendo, a partir de Agosto de 2011 a regional TRS foi criada, com contratação de um diretor regional gaúcho com mais de 10 anos de experiência na Claro. Também foram criados cargos gerenciais para todas as áreas do segmento consumer. A empresa buscou para preencher estas vagas, os profissionais que são referências em cada área de atuação. Além disso, houve um incremento de 30% no quadro próprio operacional e de 70% nos funcionários terceirizados. O número de funcionários próprios passou de 300.

Um ponto importante que será abordado com maior cuidado posteriormente: apesar de todo o incremento no quadro funcional a empresa não trouxe o setor de recursos humanos para a companhia nem de comunicação interna que continuaram focados em Curitiba. Todas as solicitações e comunicações nesse sentido são a partir de lá.

Para acompanhar esse incremento estrutural de pessoas a operadora criou ações de marketing e promoções exclusivas para os gaúchos. Em primeiro lugar passou a ser patrocinadora oficial da dupla Gre-Nal (que posteriormente foi para outros clubes pelo sucesso na parceria). Aproveitando a oportunidade, além de fazer ações nos estádios e em comunidades com o slogan e brindes, criou o chip do Grêmio e do Inter e customizou-os com conteúdos exclusivos como notícias diárias do clube, escalação e alerta de gols em dia de jogos, download do hino e papel de parede do clube etc. tudo isso sem custo nenhum para o cliente que adquire o chip.

Passou a ser patrocinadora oficial de eventos tradicionalistas como Enarte e Semana Farroupilha e passou a trabalhar dentro das comunidades, sendo inclusive parceira da escola de samba Restinga no carnaval 2012. A infra-estrutura de rede também ganhou um generoso aporte de 500 milhões até 2013 para melhorar a cobertura.

Para completar foi criada uma promoção exclusiva para os gaúchos chamada Infinity Tri: em qualquer outro Estado brasileiro o cliente quando fizer uma ligação para outro número TIM pagará R\$0,25 por chamada, contudo somente no RS os mesmos R\$0,25 só que por DIA. Isso significa que, independente de quantas chamadas ele fizer para TIM, só pagará os 25 centavos. Independente de serem ligações locais ou longa distância.

Dessa forma, com todo o investimento que a companhia decidiu fazer no Estado a TIM dos últimos nove meses (época em que mudou a regional) foi líder de crescimento em seis e ganhou 1,1% de Market Share. Pode parecer um percentual pequeno, mas num mercado com quase 15 milhões de linhas, significa que a operadora ganhou 350 mil novos clientes, com um crescimento de mais de 20% no período e ultrapassando a barreira dos dois milhões de usuários no Estado. Podemos ver no quadro que segue, a evolução do Market Share no Estado:

Acompanhamento Market Share RS ABR/11 à ABR/12				
Mês/Operadora	VIVO	CLARO	TIM	OI
abr/11	42,50%	32,20%	12,90%	12,30%
mai/11	42,60%	32,20%	12,80%	12,40%
jun/11	42,50%	32,30%	12,90%	12,30%
jul/11	42,70%	32,20%	12,80%	12,20%
ago/11	42,80%	32,30%	12,60%	12,30%
set/11	42,90%	32,30%	12,70%	12,10%
out/11	42,90%	32,30%	12,80%	12,10%
nov/11	42,70%	32,10%	12,90%	12,30%
dez/11	42,60%	31,90%	13,20%	12,40%
jan/12	42,70%	31,50%	13,30%	12,50%
fev/12	42,70%	31,30%	13,40%	12,60%
mar/12	42,40%	31,20%	13,60%	12,80%
abr/12	42,00%	31,10%	13,70%	13,20%

Quadro 3: Evolução Market Share Operadoras RS²¹

Fonte: Site Teleco

Pelo quadro anterior, vemos que nos últimos 12 meses a Vivo perdeu -0,60% a Claro recuou -1,10%, a TIM avançou 0,9% e a Oi 0,8%. Podemos perceber portanto que enquanto Vivo e Claro estão caindo possivelmente por já terem atingido um nível de maturação, TIM e Oi estão crescendo pelas oportunidades que possuem, principalmente pelo mercado de celulares com dois chip's. Isso possibilita aos consumidores, continuarem com sua operadora mais antiga (na qual Vivo e Claro são a grande maioria) e, adquirirem um novo chip de outra operadora para usufruírem dos planos e promoções. A seguir destacaremos como está consolidada a estrutura regional da operadora.

²¹ Fonte: http://www.teleco.com.br/Cel_AD/CEL_adluf_0711.asp

4.7 A estrutura regional da TIM

Para efeitos de análise, é fundamental destacamos a estrutura de pessoal no Rio Grande do Sul. Atualmente são cerca de 340 funcionários próprios, divididos nos seguintes canais: lojas próprias; revendas; varejo, canal massivo, marketing, trade marketing, assessoria de imprensa, suprimentos, suporte a vendas, rede, logística, planejamento, pequenas e médias empresas e grandes empresas.

Especificamente o setor de comunicação interna da TIM na regional (que é o alvo de nosso estudo), é formado por seis pessoas: um gerente de marketing responsável pelo canal que pode falar em nome da TIM nos meios de comunicação; um profissional que ajuda na criação das campanhas promocionais e divulgação para os clientes através das diversas mídias; duas pessoas do trade marketing, que dão suporte nos materiais de comunicação e divulgação para os canais; uma pessoa responsável por aprovar os materiais de comunicação conforme normas da empresa; uma jornalista responsável pela assessoria de imprensa.

Não existe, portanto, um departamento de recursos humanos no RS. Este ainda permanece subordinado à regional Paraná/Santa Catarina com sede em Curitiba. Todas as análises de gestão de desempenho, recrutamento e seleção são feitas através de lá.

Todas as ações de comunicação interna partem da matriz operacional no Rio de Janeiro e já vêm prontas, tendo sua divulgação através das ferramentas que a organização disponibiliza. Em Curitiba existe uma profissional específica de comunicação interna, formada em psicologia, que não tem nenhuma interação com a regional RS. Não existem profissionais de relações públicas atuando na empresa.

4.8 Análise das ferramentas e materiais de comunicação da TIM voltados para o público interno

É importante mostrar como funciona o departamento de comunicação interna da instituição em nível nacional. Desse setor é que saem todas as ações de comunicação interna. Segue figura com o organograma da empresa:

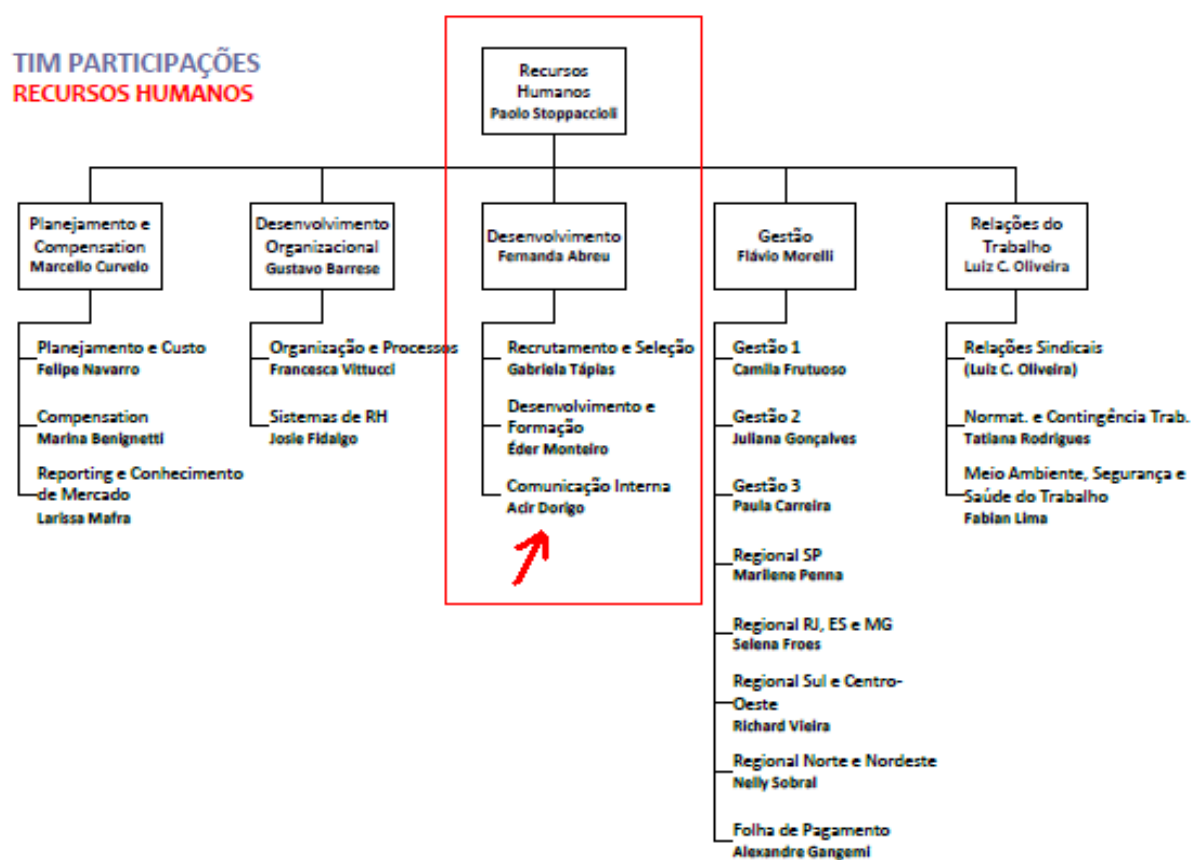


Figura 7: Organograma Recursos Humanos TIM Celular S/A

Fonte: Intranet da empresa

Conforme podemos ver na figura acima, o departamento de Comunicação Interna da TIM está vinculado à diretoria de Recursos Humanos, juntamente com Recrutamento e Seleção e Desenvolvimento e Formação. Não existe na companhia, um departamento de Relações Públicas que seja responsável pelo planejamento da comunicação interna e pela integração entre as áreas. Não foi possível verificar se existe algum profissional de relações públicas trabalhando no setor, pois a informação não foi disponibilizada pela organização.

Feitas as considerações necessárias, foram analisadas aqui as principais ferramentas de comunicação interna da TIM e quais as ações da empresa voltadas para os funcionários próprios. É importante frisarmos que todas as ações de comunicação interna são criadas e divulgadas através da matriz operacional no Rio de Janeiro, algumas pelo departamento de marketing e outras pelo de recursos humanos.

4.8.1 Instrumentos voltados para a comunicação interna

Conexão TIM: Portal online de formação técnica e comportamental. Um suporte para a formação informação, comunicação, colaboração e gestão do conhecimento. Conta atualmente com mais de 200 cursos em parcerias com instituições de renome como Harvard e Fundação Getulio Vargas;

Mundo TIM: Sistema que integra todas as ferramentas necessárias para funcionários de vendas. Exibe todos os comunicados internos da companhia e integra todos os sistemas de ativação e suporte a vendas. Também possui acesso a tabela de preços, planos, promoções, comparativo com a concorrência, informações de aparelhos etc.

Intranet: É a ferramenta mais explorada pela companhia, que integra todas as outras. Ali encontra-se desde o organograma, até os documentos normativos, portal RH, oportunidades internas, ações de endomarketing etc.

Outlook: Acesso aos e-mails da companhia usando a rede interna. Possui capacidade de armazenamento praticamente ilimitada, pois está integrada ao HD do computador instalado.

Webmail: Acesso aos e-mails da instituição fora da rede interna. Possui capacidade de armazenamento de 90MB;

Mural Eletrônico: TV instalada no escritório central em porto Alegre, contém as principais informações referentes à TIM de forma online, além de notícias do mercado de forma geral.

Newsletter: No formato de jornal eletrônico divulga as principais ações da companhia para os funcionários e clientes, produtos, serviços, procedimentos internos e ações de gestão sustentável.

Skill Assessment: Uma ferramenta para mensurar o nível de conhecimento das competências técnicas e comportamentais que o profissional de vendas necessita para desempenhar sua função.

Comunicado Interno: São comunicados internos feitos de maneira formal envolvendo mudanças na cúpula diretiva da companhia. Também pode trazer a palavra do presidente ou do conselho de administração;

Informativo de Vendas TIM: Destinados aos colaboradores de vendas, traz as principais atualizações referentes à cobertura, preços, promoções, produtos e serviços

Clippagem eletrônica: Diariamente traz todas as notícias que saíram sobre a TIM em veículos de comunicação no Brasil.

4.8.2 Ações voltadas para a comunicação interna:

Vendedor de excelência TIM: Programa de incentivo direcionado aos colaboradores TIM, dos segmentos Sales consumer e Sales business que comercializam produtos e serviços TIM;

Consultor 5 estrelas: Busca identificar e reconhecer os melhores consultores de relacionamento, através de uma premiação adicional na remuneração variável e aceleração no percurso de carreira;

Convênios: Parcerias que garantem descontos e condições especiais aos funcionários em lojas, centros de cultura, educação, saúde e lazer;

Empresa Cidadã: Sessenta dias adicionais de licença maternidade para as colaboradoras;

Gestão de Desempenho: Processo que mapeia e orienta a evolução do desenvolvimento dos funcionários através da avaliação e do diagnóstico do desempenho individual.

Assessment Center: Avaliação de potencial dos colaboradores através do mapeamento das competências comportamentais;

Qualidade de Vida: Ações destinadas à prevenção de doenças ocupacionais, saúde pessoal e sustentabilidade;

Olimpíadas TIM: Competição Interna de abrangência nacional, com modalidades esportivas e culturais, envolvendo todos os colaboradores;

TIM abre as portas: Visita dos filhos dos colaboradores para conhecer a TIM.

Final de Ano: Evento que celebra os resultados alcançados no ano promovendo o sentimento de “orgulho de pertencer”;

Management Meeting: Encontros nacionais com os management da TIM, para analisar os objetivos estratégicos, analisar resultados e promover a disseminação das informações;

Amanhã Sem Fronteiras: Palestras e seminários para filhos de colaboradores para apresentar as diferentes profissões do mercado de trabalho

Oportunidades Interna: E-mail enviado semanalmente para todos os funcionários destacando todas as vagas disponíveis em âmbito nacional e estimulando o empregado a querer desenvolver-se na companhia;

Pesquisa de Clima: Anualmente a instituição promove a pesquisa de clima com o objetivo de construir um espaço de trabalho cada vez mais dinâmico, desafiador e com foco em pessoas. Possibilita avaliar programas e práticas da organização traçando novos projetos com foco na motivação e satisfação dos colaboradores.

Programa Talento Sem Fronteiras: Anualmente a empresa identifica talentos entre pessoas até trinta anos, formadas à no máximo dois anos com inglês fluente para serem desenvolvidos profissionalmente e assumirem em no máximo três anos, posições estratégicas na companhia. Oferece também MBA, formação internacional e acompanhamento de carreira com executivos da TIM. Entre os cursos elegíveis estão o de Relações Públicas e Publicidade e Propaganda;

RH Mais Perto de Você: Programa de comunicação interna voltado para aproximar a direção da empresa dos colaboradores, incentivando-os a buscar realizações e motivando-os a alcançar seus objetivos. Pretende proporcionar a comunicação integrada, promovendo a cultura organizacional e reconhecendo a dedicação e performance diferenciada de seus profissionais. Promover informação e qualidade de vida aos funcionários com ações de desenvolvimento e conscientização.

Nação TIM: Programa desenvolvido para ser o principal elemento de comunicação interna da empresa. Transformou campanhas de vendas

sazonais num benefício perene ao funcionário. Falaremos com mais detalhes desse programa no tópico a seguir.

4.9 Análise específica do programa Nação TIM

Neste sub-capítulo para análise mais detalhada desse programa, além da análise do site, foi realizada uma entrevista semi-estruturada por e-mail (anexo p.88) com Erika Dias de Souza, gerente nacional de Trade Marketing para o canal consumer e responsável pela gestão da ferramenta “Nação TIM”. Além disso, também foi aplicado um questionário exploratório (apêndice p.86) com 34 funcionários próprios do Rio Grande do Sul, equivalente 1/10 do total de empregados, visando avaliar sua eficácia.

O instrumento de Comunicação Interna “Nação TIM”, foi desenvolvido como uma evolução das campanhas sazonais de vendas para um programa de relacionamento completo e disponível para todos os funcionários da área de vendas. Sendo assim, tem como principal objetivo promover a integração dos funcionários e reconhecer destaques. Atualmente são mais de 9500 pessoas cadastradas mais de 90% da força de vendas.

Erika Dias de Souza (entrevista em anexo A), destacou a importância da ferramenta e, logo revelou que o principal objetivo do programa é ir além das simples campanhas de vendas, criando um sistema que reconhecesse o funcionário não só pelo alcance de metas:

O programa Nação TIM ou simplesmente “a Nação”, como os participantes costumam chamá-la, nasceu pela necessidade de darmos um passo adiante nas campanhas de incentivo que a TIM desenvolvia todos os anos. A partir da Nação Tim passamos a reconhecer nossa força de vendas, mas também pelo número de cursos que realiza no nosso portal e-learning e pelo tempo de relacionamento com a TIM. (de SOUZA, informação por e-mail)²²

²² De SOUZA, Erika Dias. Entrevista concedida em 22.05.2012 via e-mail

A entrevistada também relata sobre o objetivo de ir muito além de apenas fornecer informações sobre o programa, possibilitando que o funcionário tenha informações sobre a TIM e o mercado de telecomunicações. Revela também que qualquer profissional da força de vendas pode se cadastrar independente de ser próprio ou terceiro.

Após estarem cadastrados no portal, os colaboradores podem criar seu perfil com foto, adicionar amigos de outros estados, postar mensagens e comentários no mural, interagir no blog ficando por dentro de todas as novidades do mundo da telefonia e eventualmente, jogar algum “social game” ou “quiz” que a companhia disponibilize. Atualmente as pessoas já podem acessar o conteúdo do “Nação Tim” também através de celulares Smartphones. Segue figura com a home do site:



Figura 8: Área inicial da ferramenta “Nação TIM”²³

Fonte: Site “Nação TIM”

²³ Fonte: Disponível em: <http://www.nacaotim.com.br/Site/Tim/Home.aspx>

Sobre o intuito de promover a integração, de Souza destaca ferramentas como o Mural que copia o estilo Facebook, para que pessoas do Brasil inteiro conversem trocando dicas e experiências. Também podem interagir pelo Blog que traz matérias sobre assuntos variados e abrem espaço para o comentário de todos

A integração segundo De Souza, também possibilita que os usuários joguem games que avaliam o nível de conhecimento da força de vendas sobre os planos e serviços da operadora. A pontuação gera um ranking que posteriormente podem dar prêmios aos ganhadores. No caso do último game, as perguntas foram sobre celulares e os prêmios foram fornecidos pelas empresas Nokia, Motorola, Samsung e LG (2 aparelhos cada).

Além disso, após o cadastro o empregado começa a participar do maior programa de relacionamento já visto na empresa, tendo inúmeras possibilidades de ganhar prêmios. Ele pode concorrer a sorteios respondendo ao “quiz” ou jogando os games disponibilizados. Contudo, a principal maneira de ganhar e resgatar diversos produtos são através da campanha permanente de vendas.

Nela os funcionários de todo o Brasil em suas funções, competem entre si e os melhores de cada regional ganham pontos todos os meses que ao longo do tempo são trocados por prêmios. O catálogo de produtos para efetuar a compra através da troca dos pontos, é disponibilizado de forma online por empresas parceiras da TIM como Comprafácil, Tok Stok e Pandora.

As pontuações mensais variam de acordo com o cargo, podendo chegar até 40 mil/mês. Para se ter uma idéia no catálogo do Comprafácil acessado em maio de 2012 um smartphone custava 35 mil pontos e, uma geladeira frost free duplex da Consul, 76 mil pontos. Como os pontos são cumulativos, o funcionário pode esperar vários meses para resgatar seus prêmios.

Contudo conforme a autora não há qualquer participação de nenhuma outra empresa no programa. “Os participantes que são premiados durante a campanha de vendas, que está inserida no programa de relacionamento, recebem pontos para resgate no catálogo de prêmios da Nação TIM. Esses pontos podem ser acumulados durante toda a campanha” (De SOUZA, entrevista via e-mail).

O site também possui integração com a ferramenta Conexão TIM, um programa que possibilita fazer treinamentos técnicos e comportamentais. Através de alguns treinamentos específicos o colaborador também pode ganhar pontos. Segue figura da área de treinamentos do site



Figura 9: Área de acesso aos treinamentos da ferramenta Nação Tim²⁴

Fonte: Site “Nação TIM”

A entrevistada também destaca que a medida que o funcionário vai se destacando por diversas análises, a TIM passa a reconhecê-lo dando um percentual a mais nos pontos conquistados

²⁴ Disponível em: <http://www.nacaotim.com.br/Site/Treinamento/Default.aspx>

Para incentivar a interação e o relacionamento os colaboradores são divididos em categorias que são representadas por cores de chip. Todos começam na categoria White Chip, que posteriormente pode evoluir para Blue Chip e Diamond Chip. Nessa mecânica, cada ponto ganho pelo funcionário na categoria White equivale a 1 ponto. Contudo na categoria Blue, cada ponto equivale a 1,2 e na categoria Diamond 1,5. Sendo assim quanto maior sua categoria maior a quantidade de pontos que pode ganhar a cada premiação. Como bônus pela mudança de categoria o funcionário ganha 25 mil pontos de White para Blue Chip e 50 mil pontos quando muda de Blue para Diamond Chip.

A cada seis meses, existe a avaliação dos funcionários para a mudança de categoria. Ela se baseia em três critérios: histórico profissional na empresa levando em conta tempo e gestão de desempenho; avaliações de conhecimento feita através dos treinamentos realizados na ferramenta Conexão TIM; colocação nas campanhas de incentivo mensais. Inclusive, caso tenha um mau desempenho no período de avaliação o funcionário pode ter a sua categoria rebaixada.

Dessa forma-se o programa de relacionamento tem a ambição de integrar todos os colaboradores do país, estimulando a interação de mão-dupla, treinamento e produtividade.

Para avaliar a efetividade da comunicação com os colaboradores na regional do Rio Grande do Sul, foi realizado questionário exploratório de forma randômica para aferir a efetividade desta ferramenta segundo propostas definidas pela empresa. Na metodologia, pesquisei apenas funcionários próprios da companhia, excluindo colaboradores terceirizados e parceiros. Configuram-se colaboradores próprios todos aqueles que têm matrícula funcional e acesso a intranet. Considerando que são aproximadamente 340 funcionários próprios, efetuei a pesquisa por amostragem na proporção de 1/10 aplicando 34 questionários exploratórios.

Não foi feita distinção de cargos, idades ou qualquer outra segmentação que pudesse influenciar no resultado. A metodologia foi aplicada em maio de 2012. Foi feita de forma presencial com os colaboradores de Porto Alegre, Região Metropolitana e, por ocasião de um workshop em Porto Alegre, também foram pesquisados dois funcionários de Caxias do Sul, um de Santa Maria e um de Santa Cruz. É importante destacar, que os comentários à respeito dos gráficos abaixo, serão feito posteriormente de forma detalhada, por ocasião da análise de conteúdo. A seguir os principais resultados encontrados:

1. Em relação ao tempo de empresa:

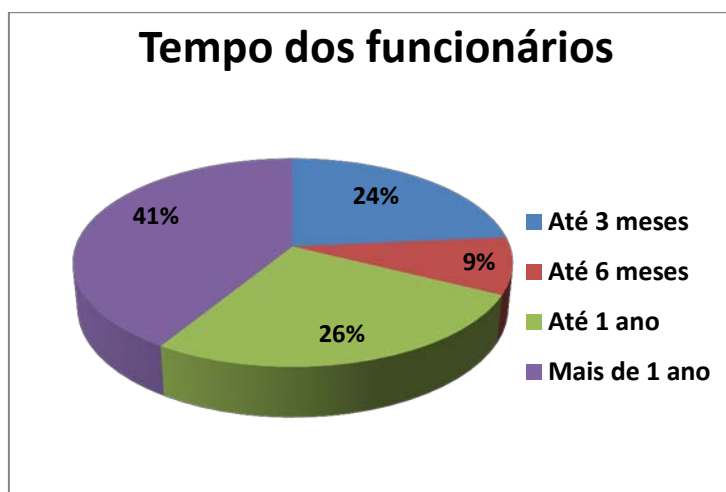


Gráfico 1: Tempo de empresa dos funcionários

2. Quanto ao tempo de inscrição no programa:

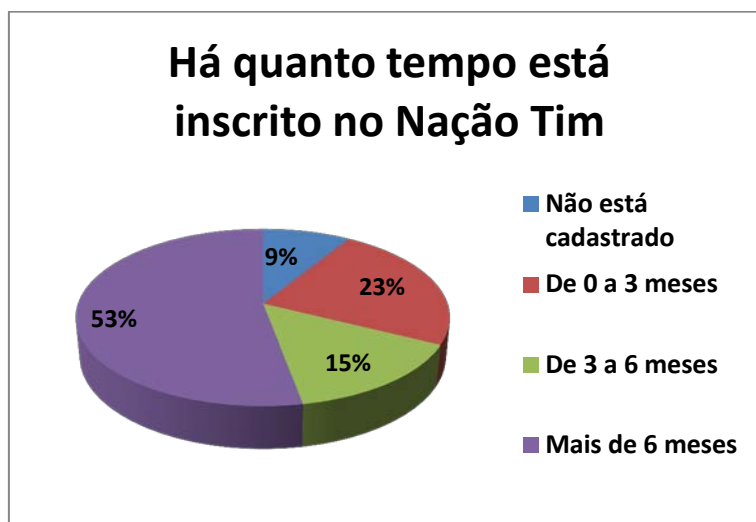


Gráfico 2: Tempo de inscrição no Nação TIM

3. Em relação à frequência de acesso ao site:

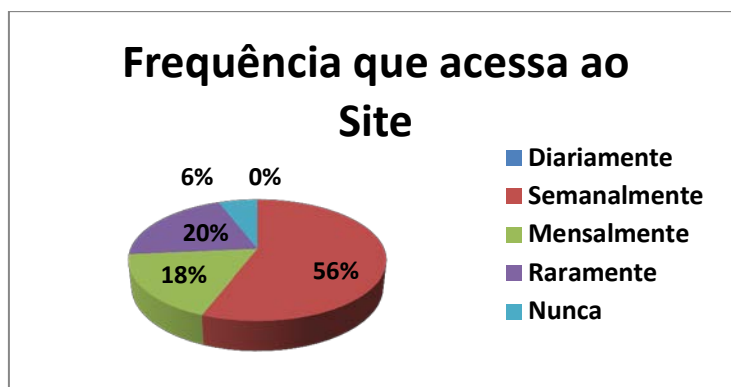


Gráfico 3: Frequência de acesso ao site

4. Quanto à Frequência de acesso ao Blog do Nação TIM:

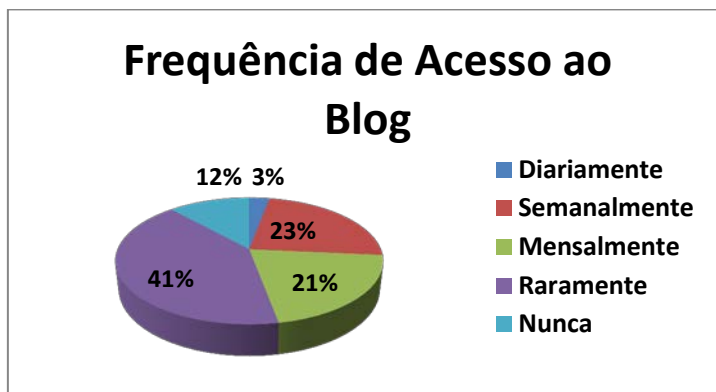


Gráfico 4: Frequência de acesso ao Blog

5. Avaliando os comentários ou postagens no Blog

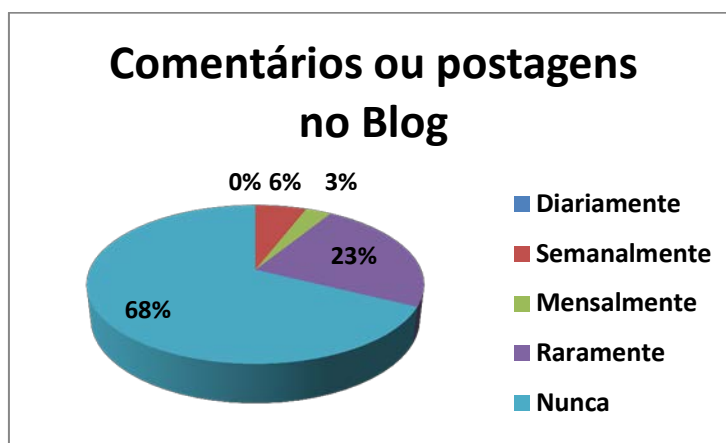


Gráfico 5: Comentários ou postagens no Blog

6. Quanto à leitura das postagens no mural do Nação:

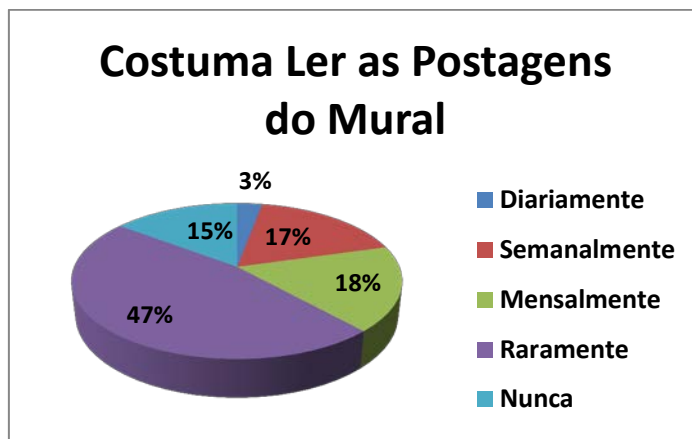


Gráfico 6: Postagens no mural

7. Publicações ou comentários no Mural:

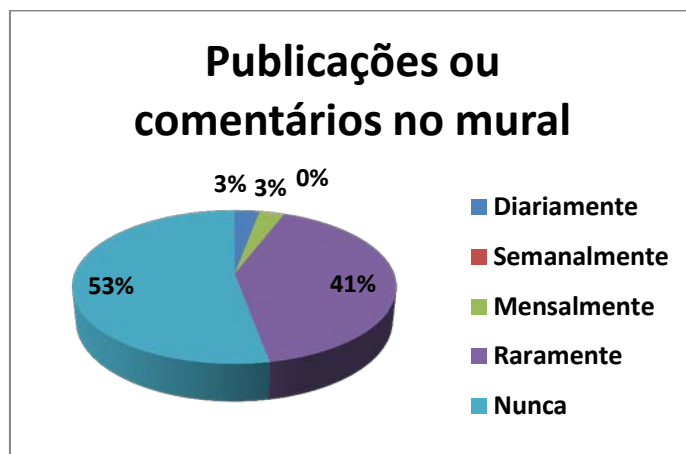


Gráfico 7: Publicações ou comentários no mural

8. Quanto à cor do Chip no programa de relacionamento:

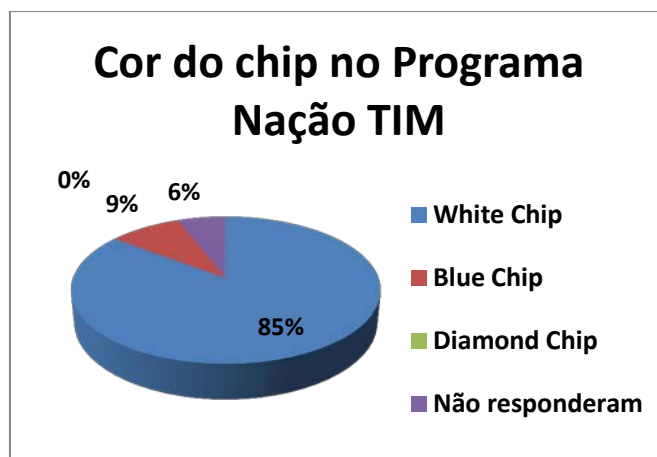


Gráfico 8: Cor do chip no programa Nação TIM

9. Ganhadores de Pontuação no Programa:

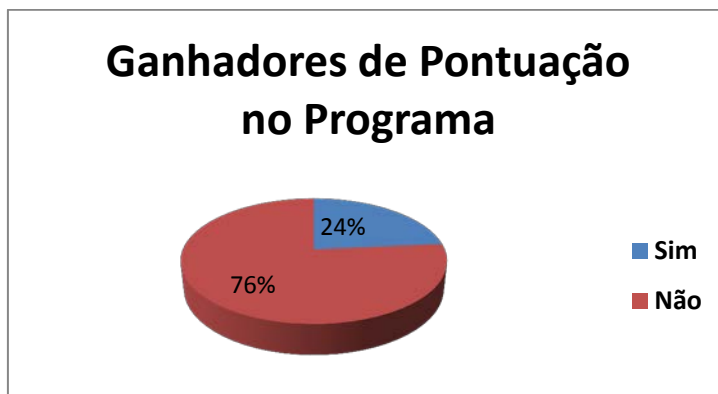


Gráfico 9: Ganhadores de pontuação através do programa

10. Já resgataram prêmios através do programa:



Gráfico 10: Resgates de prêmios através do Nação TIM

11. Possuem foto no Perfil do Nação TIM:

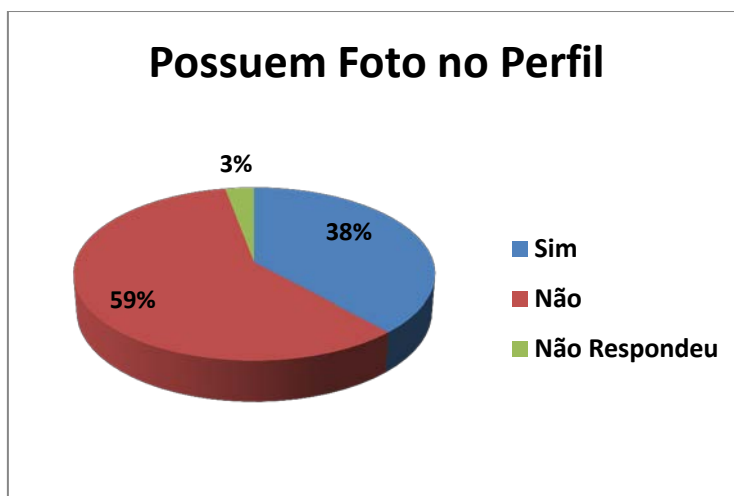


Gráfico 11: Possuem foto no perfil

12. Já jogaram algum Social Game:

Gráfico 12: Já jogaram algum Game

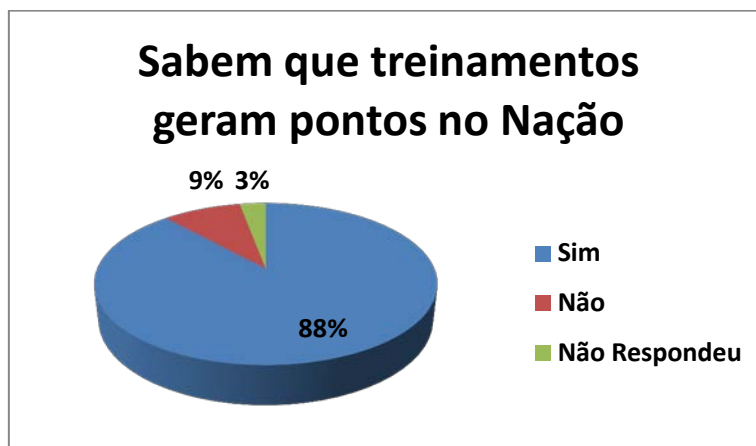
13. Sabem que os treinamentos podem gerar pontos no programa:

Gráfico 13: Conhecimento que treinamentos geram pontos

14. Ganharam pontos com os treinamentos:

Gráfico 14: Pessoas que ganharam pontos fazendo treinamentos

15. Quanto à avaliação geral do programa Nação TIM:

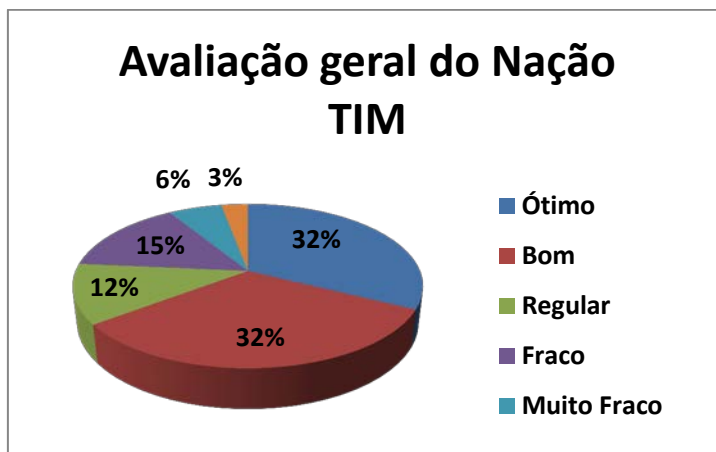


Gráfico 15: Avaliação geral do programa Nação TIM

4.7.5 Análise de conteúdo dos dados coletados

A partir da obtenção de informações através de análise dos instrumentos e ações de comunicação interna da operadora, do programa “Nação TIM”, da entrevista com a responsável pelo programa e dos questionários exploratórios, foi feita uma análise de conteúdo avaliando a eficácia das ações e dos processos de comunicação interna e principalmente do programa de relacionamento “Nação TIM” no Rio Grande do Sul. Usarei para tanto, o método de Laurence Bardin que conceitua a análise de conteúdo

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p.42).

A atitude interpretativa conforme Bardin (1977) continua a existir, mas é subsidiada por critérios técnicos de validação. Ela é descrita como um conjunto de técnicas de análise das comunicações:

Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. (BARDIN 1977, p.31)

A autora descreve que qualquer tipo de comunicação deveria poder ser analisado e decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo, sendo que o campo de aplicação é extremamente amplo.

Com relação à categorização dos elementos na análise de conteúdo, BARDIN (1977, p.118) explicita que “classificar elementos em categorias, impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros.” Essa categorização de acordo com o autor, pressupõe duas etapas: isolar os elementos através do inventário e repartir os elementos impondo certa organização às mensagens através da classificação. Sempre que a análise de conteúdo decide codificar o seu material deve categorizar seus elementos para fornecer uma compactação, uma representação simplificada dos dados brutos.

Feitas as considerações teóricas a partir dos dados coletado podemos verificar que na teoria, existem diversos programas de comunicação interna na organização que procuram contemplar os valores da companhia. Métodos de pesquisa são empregados visando novas formas de motivar e satisfazer os funcionários. Anualmente, a Gestão de Desempenho avalia o empregado em suas questões técnicas e comportamentais. Ele também pode desenvolver-se usando ferramentas como o Skill Assessment e Conexão TIM. Existem vários programas que integram os filhos dos colaboradores abrindo as portas da empresa e dando palestras sobre futuras profissões do mercado.

Ações são feitas com preocupação de saúde ocupacional e pessoal, prevenção a doenças e sustentabilidade. A instituição também se preocupa com as mães dando até seis meses de licença-maternidade. Anualmente são disputadas Olimpíadas entre as regionais visando uma maior integração. Além disso, existe um mapeamento de jovens talentos na companhia que são desenvolvidos para futuramente assumir cargos de gestão.

Contudo o que foi percebido através da análise de estrutura é que não existe uma divulgação adequada desses programas de relacionamento no Rio Grande do Sul. Os processos são fragmentados, dando a impressão que as ações feitas são apenas sazonais. Não existe uma sinergia entre as áreas e,

muitas vezes, os processos de participação nos programas não são bem transparentes. Apesar de não termos elementos para uma análise mais aprofundada, em nível nacional os programas de relacionamento são englobados pelos recursos humanos ou trade marketing apenas. Áreas que não têm em sua essência os métodos necessários para a integração das ferramentas e valorização dos funcionários.

Fato esse que se agrava ainda mais no Rio Grande do Sul, por não termos profissionais focados para a Gestão da Comunicação interna. A área de marketing e jornalismo não se apóia de forma sistemática em métodos de divulgação e relacionamento com os colaboradores. Pelo fato do setor de recursos humanos estar centralizado em Curitiba, existe um distanciamento quanto as políticas da companhia para gestão de desempenho e novas oportunidades.

Em relação ao programa Nação TIM, pode-se perceber que é um instrumento inovador, com inúmeras possibilidades de ganhos e formas de interação com os funcionários. Percebem-se esforços da organização em promover a integração dos funcionários ao estilo redes sociais e recompensá-los por fatores além de meta, como tempo de empresa e treinamentos realizados. Contudo, a ferramenta não está sendo bem divulgada no Rio Grande do Sul pelo que podemos aferir através dos questionários exploratórios realizados.

Apesar de 53% estarem cadastrado a mais de seis meses no programa e apenas 9% ainda não estarem inscritos, a frequência de acesso não é a esperada, pois nenhum dos entrevistados disse que acessa o site diariamente. Além disso, o acesso ao Blog nunca ou raramente é feita por 53% dos entrevistados. Quando falamos na leitura das postagens do mural, o número de pessoas que raramente ou nunca acessam é ainda maior: 62%.

Se formos falar da questão interação na ferramenta, os números são ainda mais altos: 91% nunca ou raramente fazem comentários no Blog e 94%

nunca ou raramente interagem no mural. Mais da metade (59%), ainda não possuem foto no perfil e 85% ainda não jogaram nenhum game.

Quanto à cor do chip no programa de relacionamento, 85% ainda estão na categoria “White”, 9% na categoria “Blue” e nenhum dos entrevistados está na categoria Diamond. Além, disso 6% não souberam responder a sua categoria. Na questão de pontuação para retirar prêmios, 76% ainda não ganharam pontos e 79% ainda não resgataram prêmios.

No quesito capacitação, a grande maioria (88%), sabe que muitos dos treinamentos feitos podem gerar pontos e contribuir para a mudança de categoria do funcionário. Contudo apenas 12% dos entrevistados já ganharam pontos devido ao fato de terem realizado algum treinamento.

Percebe-se que o potencial da ferramenta é imenso, pois 64% consideram o programa Ótimo ou Bom numa avaliação positiva dos benefícios que o “Nação TIM” pode trazer. Entretanto a interação com a ferramenta, um dos principais objetivos propostos, é muito pequena necessitando de uma melhor gestão. Não foram feitos nenhum tipo de esforço para divulgar os benefícios que esse instrumento possibilita. Através dessa análise verificou-se que a comunicação integrada que prioriza a troca de idéias, com planejamento estratégico e um processo harmonioso de interação, não está sendo atingida de forma satisfatória.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O presente trabalho teve por objetivo, compreender o funcionamento da comunicação organizacional, em âmbito interno, da empresa TIM Celular S/A. Além disso, buscou-se identificar as principais ferramentas e ações usadas para a comunicação interna da companhia. Também se procurou aferir, como funciona o fluxo de comunicação na corporação, compreendendo quais os setores responsáveis por isso. Por fim foi destacado um programa de comunicação interno específico chamado “Nação TIM, e analisou-se a eficácia dessa ferramenta.

Através do estudo de dados na empresa encontrados na intranet, site oficial, balanço social e outros, tornaram-se possível essa análise mais aprofundada da estrutura funcional de comunicação interna da TIM, tanto em âmbito nacional como regional. Posteriormente se avaliou a efetividade do programa de relacionamento “Nação TIM”, de acordo com seus objetivos propostos, buscando-se primeiramente a palavra oficial da empresa, numa entrevista semi-estruturada com a responsável nacional pelo programa. Posteriormente, foram aplicados questionários exploratórios com os funcionários do Rio Grande do Sul. Para embasar o estudo, foi feita uma análise de conteúdo seguindo os métodos propostos por Bardin (1977) onde os elementos são isolados e posteriormente compactados e categorizados.

Este estudo possibilitou verificar a importância da comunicação organizacional para as instituições, pois, sobretudo com o advento das novas tecnologias, transformaram-se as exigências da sociedade contemporânea. Nesse cenário, existe uma interação constante entre os públicos e vê-se uma demanda cada vez maior nas empresas por responsabilidade social, gestão transparente e prestação de contas. Ela também se torna imprescindível para a assimilação por parte dos empregados, dos valores da corporação.

Na mesma linha, pode-se verificar nesse trabalho que os estudos de cultura organizacional também ganharam força a partir dos impactos gerados

na sociedade, em função das transformações causadas pelo desenvolvimento tecnológico e pela crescente preocupação com a competitividade. Por consequência desse atual cenário globalizado, os mercados estão mais maduros e os consumidores mais exigentes. Essa cultura está explicitada nos modelos de gestão da organização e bem como seu conjunto de missão, visão e valores. São os pressupostos básicos, para conciliar a adaptação externa e a integração interna e válida para serem passados aos novos membros da companhia. Uma empresa que não leva em conta a cultura local na qual está inserida tentando imprimir apenas os seus valores está arriscando a fracassar de forma precipitada.

Outra questão que foi possível de constatar, é que as diferentes modalidades comunicacionais, englobadas pela parte institucional, mercadológica, interna e administrativa, devem ser vistas de maneira integrada nas organizações. Para que haja sucesso nessa perspectiva necessita-se de um processo de planejamento estratégico com uma visão ampla e aprofundada das necessidades comunicacionais da organização. Só assim será possível atingir o objetivo final, que é o de contribuir para a construção das imagens interna e externa da empresa, que segundo o conceito de Kunsch (2003) pressupõe a sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização.

No que diz respeito à parte interna da comunicação organizacional integrada, verificou-se que ela aproxima as pessoas, promovendo a integração e identificação com a cultura da empresa. Viu-se também que este tipo de comunicação prima pela interação como via de mão dupla, na qual as existem trocas de experiências e concílio entre os interesses da organização, seus grupos de influência e os funcionários da mesma. A partir do momento que ela é apenas informativa, sem ser estratégica, focada e planejada, corre sério risco não gerar resultados satisfatórios.

Foi visto também que ela pode interagir com as outras áreas da comunicação, tanto institucional como mercadológica e diferencia-se do endomarketing, pois vai além de tratar o funcionário apenas como cliente

interno, mas como público de interesse que deve ser estimulado ao diálogo e a troca de informações.

É nesse contexto de atuação com uma perspectiva integrada da área de comunicação que se insere o profissional das Relações Públicas. Conforme Grunig (2009) este profissional pode realizar funções técnicas, quando redigem, ilustram ou editam um documento, fazem contatos com a mídia ou realizam a produção de publicações ou eventos, como. Realizam funções gerenciais, assessorando a alta administração, planejando e dirigindo programas de relações públicas. É um profissional multifacetado, que contribui para os interesses da corporação e dos grupos que são influenciados por ela. São facilitadores do diálogo entre a organização e seus públicos, promovendo uma gestão estratégica da comunicação. Sua função legitima as ações organizacionais de interesse dos públicos criando relações de confiança e credibilidade.

No que compete a efetividade da comunicação interna da empresa TIM Celular S/A, verificou-se que ela não atua sob a perspectiva integrada, tanto em âmbito nacional como local. Nacionalmente, a área de comunicação interna está subordinada a diretoria de recursos humanos que não tem ampla visão de todo o processo de comunicação da organização. Ambos trabalham com foco no colaborador, mas o RH geralmente é responsável pelo recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, porém como não é formado em comunicação acaba perdendo um pouco da experiência e da técnica.

Corre-se o risco ainda, destes profissionais ficarem envolvidos demais em processos operacionais e atividades do dia-a-dia deixando a gestão da comunicação interna para segundo plano.

Na regional do Rio Grande do Sul essa falta de integração entre as áreas da comunicação fica mais evidente por não existir nem o setor de comunicação interno nem o de recursos humanos. Todas as atividades relacionadas ao setor devem ser direcionadas a Curitiba, gerando um

distanciamento e falta de conhecimento dos diversos programas que a companhia disponibiliza.

Fato esse que fica mais evidente na análise do programa “Nação TIM” que, apesar de ter tido um grande investimento da instituição com novas possibilidades de interação e premiações por fatores que vão além da meta, não está sendo divulgado corretamente no estado. Nenhum dos entrevistados acessa diariamente o site e os níveis de interação são muito baixo. Muitos desconhecem a possibilidades de ganhos que têm com essa ferramenta.

Dificuldade essa, que coincide com a área de atuação das Relações Públicas. Este profissional tem justamente, a função de gerir as ferramentas de comunicação da organização, aproximando-as dos funcionários, estimulando a interação e a integração entre as áreas, com trocas de experiências e diálogo aberto. Além disso, um planejamento técnico permite-se fazer pesquisa preventiva para corrigir eventuais rumos quando necessário.

Percebem-se grandes esforços da companhia em criar diversas ações que beneficiem e estimulem o funcionário, contudo estas acabam não sendo bem divulgadas, pois não estão em áreas que dão ênfase a esse processo. A falta de percepção do todo, faz com que os programas desenvolvidos pela empresa pareçam ações fragmentadas sem uma linha de comunicação bem definida.

Conclui-se que os estudos de comunicação organizacional, demonstram o quão importante é trabalhar na perspectiva integrada, pois é este conceito que aproxima a companhia de seus públicos, com estímulo ao diálogo e troca de experiências. Além disso, a comunicação interna permeia toda a comunicação organizacional utilizando ferramentas tanto da comunicação institucional como mercadológica.

Acredita-se que fazer um estudo em profundidade sobre a realidade de uma empresa de grande porte, identificando seus pontos fortes e fracos, estimula o debate, gerando propostas e soluções para gerir o fluxo de informações. Como futuro profissional de relações públicas, tenho que buscar

continuamente trazer temas como esse para debate, compreendendo que a forma com a qual seus colaboradores percebem e valorizam a instituição que fazem parte é fundamental para o sucesso da mesma.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Georfravia Montoza. **A aprendizagem organizacional: a busca da compreensão.** In. Faces da cultura e da comunicação organizacional. MARCHIORI, Marlene (org). 2ª Ed.. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

Balço Social TIM 2010. Disponível em: <<http://www.relatorioweb.com.br/tim/10/>>. Acesso em 04 de maio de 2012.

Balço Social TIM 2011. Disponível em: <<http://www.relatorioweb.com.br/tim/11/>>. Acesso em 04 de maio de 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo** - L'Analyse de Contenu, Presses Universitaires de France, 1977. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Edições 70.

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

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

CARRIERI, Alexandre de Pádua; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. Cultura organizacional *versus* cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Paulo: Difusão, 2008.

CÉSAR, Ana Maria R. V. C.. **Comunicação e cultura organizacional.** In. Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. KUNSCH, Margarida M. K. (org.). 2ª Ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente. A empresa pensada de dentro para fora.** Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. In: **Conexão – comunicação e cultura.** Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul: EducS, 2007.

Da SILVA, Heloiza Dias. **Margarida Kunsch: Novos paradigmas para a comunicação organizacional.** Disponível em: <<http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista16/perfis%2016-%203.htm#Os%20Campos%20científicos%20de%20relações%20Públicas%20e%20Comunicação%20Organizacional:%20tendências%20e%20perspectivas>>. Acesso em: 28 de maio de 2012.

DEETZ, Stanley. **Comunicação Organizacional: fundamentos desafios**. In: Comunicação e organização: reflexões processos e práticas. MARCHIORI, Marlene (org.). São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

De FREITAS, Alexandre Borges. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

De SOUZA, Erika Dias. **Entrevista concedida em 22.05.2012 via e-mail**.

FERRARI, Maria Aparecida. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo, SP: Difusão, 2009.

FREITAS, Helder. Endomarketing e Comunicação Interna se complementam. Disponível em: <<http://180graus.com/consultoria-empresarial/endomarketing-e-comunicacao-interna-se-complementam-522033.html>>. Acesso em 07 de junho de 2012.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processo, função, tecnologia e estratégias**. 2ª Ed. São Paulo: Summus, 2003.

GRUNIG, James E. Definição e posicionamento das Relações Públicas. In: FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo, SP: Difusão, 2009.

IANHEZ, João Alberto. Missão, visão, política e valores. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. MARCHIORI, Marlene (org). 2ª Ed.. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

KUNSCH, Margarida Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LUBUS, Carlos. **Emoções na conta**. In: Revista Vida e Trabalho Melhor. São Paulo: Pioneira, 2003.

MANFREDINI, Carlos Alberto. A comunicação como ferramenta estratégica de trabalho nas empresas. In: **Comunicação & Inovação**. Publicação do Curso de Comunicação Social da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul: Universidade IMES, 2005

MARCHIORI, Marlene. **Enciclopédia INTERCOM de Comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

_____. Os desafios da comunicação interna nas organizações. In: **Conexão – comunicação e cultura**. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul: Educs, 2010.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de Comunicação Organizacional. In: **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. KUNSCH, Margarida M. K. (org.). 2ª Ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

_____. A comunicação e o desenvolvimento organizacional. In: **Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. KUNSCH, Margarida Krohling. (org.). São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2003.

PONCE, Felícia A. Urbina. **Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franquizado São Paulo, do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco**. 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; De BARROS, Betania Tanure. O uso do “jeitinho brasileiro” como um recurso de poder nas organizações. In: PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

PRESTES MOTTA, Fernando C. Cultura e organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

Programas e benefícios TIM. Disponível em: <http://www.tim.com.br/portal/site/PortalWeb/menuitem.d0aed6a153bddd149b4820ec703016a0/?vgnnextoid=8264c2db77c54310VgnVCM100000a22e700aRCRD&wfe_pweb_area=51&wfe_pweb_estado=20&>. Acesso em 03 de junho de 2012.

RIEL, Cees. B.M. **Princípios da comunicação organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1995.

ROBBINS, Stephen P. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

Site Anatel. Disponível em:

<<http://sistemas.anatel.gov.br/SMP/Administracao/consulta/AcessosMoveisOpDensidade/tela.asp>>. Acesso em 23 de maio de 2012.

Site ComunicAtiva RP. Disponível em:

<http://comunicativarp.blogspot.com.br/2009_04_01_archive.html>. Acesso em 28 de maio de 2012;

Site Econoinf Disponível em: <<http://www.econoinfo.com.br/comunicados/TIM-PART-S-A/Balanco-Social/823085395450?p=3>>. Acesso em 08 de junho de 2012.

Site Folhadaregião. Disponível em: <<http://www.folhadaregiao.com.br/Materia.php?id=295664>>. Acesso em 23 de maio de 2012.

Site Teleco. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em 10 de junho de 2012.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamentos e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TREVISAN, Nanci Maziero. **O mito da comunicação integrada.** Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – INTERCON, XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos,** Porto Alegre: Bookman, 2009.

**APÊNDICE A- Roteiro de questionário sobre o programa “Nação TIM”
aplicado nos funcionários da organização**



Questionário sobre o programa Nação Tim

Quanto tempo você é funcionário da empresa?

até 3 meses até 6 meses até 1 ano mais de 1 ano

Você está inscrito no programa Nação TIM a quanto tempo?

não sou cadastrado até 3 meses até 6 meses mais de 6 meses

Com que frequência acessa o Hot Site?

diariamente semanalmente mensalmente raramente nunca

Qual a frequência que costuma acessar o blog do Nação?

diariamente semanalmente mensalmente raramente nunca

Você comenta às postagem do blog?

diariamente semanalmente mensalmente raramente nunca

Costuma ler as postagens no mural?

diariamente semanalmente mensalmente raramente nunca

Publica ou comenta alguma coisa no mural?

diariamente semanalmente mensalmente raramente nunca

Qual a cor do seu chip no programa Nação TIM?

white Chip blue chip diamond chip

Já ganhou alguma pontuação do programa?

sim não

Já resgatou algum prêmio através do Nação TIM?

sim não

Possui foto no perfil?

sim não

Já jogou algum Social Game?

sim não

Você sabia que os treinamentos do programa Conexão TIM geram pontos no programa Nação TIM?

sim não

Já fez algum treinamento no Conexão TIM que lhe rendeu pontos?

sim não

De maneira geral como você avalia o programa Nação TIM?

ótimo bom regular fraco muito fraco

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG/CPF _____,
abaixo assinado concordo em participar do questionário acima descrito, como sujeito colaborador. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Fernando Kessler sobre a pesquisa e seus procedimentos.

Local e data


Assinatura do sujeito

ANEXO A – Entrevista semiestruturada feita por e-mail com Erika Dias de Souza, responsável pelo programa “Nação TIM” em nível nacional

Rafael Kachuba Rodrigues

From: Fernando Silveira Kessler
Sent: quarta-feira, 13 de Junho de 2012 09:24
To: Rafael Kachuba Rodrigues
Subject: FW: Perguntas sobre o Nação Tim

PSC

 **Fernando Silveira Kessler**
Consultor de Negócios Sênior - RS
kessler@timbrasil.com.br
GSN: 55 51 8113-1128
Paraná: 55 51 4141-5000




From: Erika Dias De Souza
Sent: terça-feira, 22 de maio de 2012 12:27
To: Fernando Silveira Kessler
Subject: RE: Perguntas sobre o Nação Tim

Desculpe a demora, Fernando.
Segue agora.

Se estiver faltando alguma informação me avise.

Abs e boa sorte!

 **Erika Dias**
Trade Marketing - Sales Consultant
edissouza@timbrasil.com.br
GSN: 55 21 8113-1561
Paraná: 55 21 4009-4190



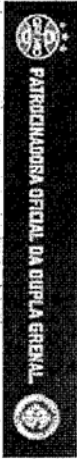
From: Fernando Silveira Kessler
Sent: terça-feira, 22 de maio de 2012 11:06
To: Erika Dias De Souza
Subject: RW: Perguntas sobre o Nação Tim
Importance: High

Olá Erika já conseguiu um tempo para responder minhas perguntas?

Sei que é uma profissional ocupada, mas se puder reservar alguns minutos para responder essas questões te agradeço, pois são muito importantes para conclusão da minha monografia e resta pouco tempo para entregá-la.

Atenciosamente


 Fernando Silveira Kessler
 Consultor de Negociação Sênior - RS
 Kessler@timbasil.com.br
 GSM: 55 51 8113-1128
 Rural: 55 51 4141-5000



From: Fernando Silveira Kessler
Sent: sexta-feira, 18 de maio de 2012 10:13
To: Erika Dias De Souza
Subject: Perguntas sobre o Nação Tim

Olá Erika conforme conversamos ontem, seguem perguntas sobre o Nação Tim:

1) O programa de relacionamento Nação TIM tem se tornado um case de sucesso tanto pelo volume de inscritos (mais de 90% da força de vendas), como pela quantidade de interações que aumentou muito após a criação de social games. Qual o conceito dessa ferramenta e como foi a evolução desde o Rally Tim, Regata Tim, Missão Tim até agora?

R: O programa de relacionamento Nação TIM, ou simplesmente "a Nação", como os participantes costumam chamá-la, nasceu pela necessidade de darmos um passo adiante nas campanhas de incentivo que a TIM desenvolvia todos os anos. A partir da Nação TIM passamos a reconhecer nossa força de vendas não só pelo alcance de suas metas, mas também pelo número de cursos que realiza no nosso portal de e-learning e pelo tempo de relacionamento com a TIM. A partir dessas análises, a TIM reconhece

e gráfica seus Colaboradores e Parceiros, com um percentual a mais nos pontos conquistados e, no caso dos parceiros, aparelhos Smartphones e planos pós-pago de voz e web.

2) Quais as principais ferramentas que os usuários vão encontrar no Nação Tim? (ex Blog's, criação de avatares, mural...)

R: O portal da Nação TIM foi desenvolvido com a intenção de não só fornecer informações sobre o programa, sobre a TIM e sobre o mercado de telecomunicações, mas também promover a integração entre seus participantes. Essa integração se dá através do Mural que, em estilo Facebook, permite que nossos Colaboradores e Parceiros conversem com pessoas do Brasil inteiro, trocando experiências e dicas. O Blog traz matérias sobre assuntos diversos que podem ser comentados por todos. Além dessas 2 ferramentas, sazonalmente são lançados Games que visam não só estimular o acesso ao site como avaliar o nível de conhecimento da EDV sobre os planos e produtos da TIM.

3) Quem pode se inscrever nesse programa?

R: É elegível ao Programa toda a força de vendas da Diretoria Consumer, própria e terceira.

4) Quais são as empresas parceiras e quais as possibilidades de ganhos para quem está inscrito?

R: (Não entendi o que exatamente você quis dizer com "empresas parceiras", mas não há qualquer participação de nenhuma outra empresa no programa. A única participação que pode existir é a premiação do Game quando o tema são aparelhos comercializados pela TIM. No nosso último Game com esse tema os fabricantes Nokia, Motorola, Samsung e LG forneceram 2 aparelhos cada). Os participantes que são premiados durante a campanha de vendas, que está inserida no programa de relacionamento, recebem pontos para resgate no catálogo de prêmios da Nação TIM. Esses pontos podem ser acumulados durante toda a campanha.

Enfim são poucas questões, mas preciosas para mim colocar no meu TCC, se puder responder agradeço imensamente Erika.

Att



Fernando Silveira Kessler
Consultor de Negociação Sênior - RS
kessler@linhaskessler.com.br
CNPJ: 08.551.813/1288
Fone: 51 4141-5000