A Comunicação Interna como Fator Estratégico nas Empresas com Contact Center[1]

Vanêssa Silveira PEREIRA[2]
Dr. Mário César Barreto de MORAES[3]
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Florianópolis, SC

Resumo

As organizações começam a perceber a importância de pensarem em adotar posturas estratégicas relacionadas à comunicação organizacional, principalmente no tocante à comunicação interna para os novos cenários. Além disso, os *contact centers* passaram a ser vistos como ferramenta de contato com o cliente, com possíveis resultados positivos, sendo adotados por grande parte das organizações. A presente pesquisa busca identificar a estratégia seguida pelas empresas de grande porte da Grande Florianópolis a partir da classificação de Whittington (2006) e verificar se a comunicação interna dessas organizações é considerada estratégica na relação com seus *contact centers*.

Palavras-chave

Estratégia. Comunicação organizacional. Comunicação interna. *Contact center*.

A Comunicação Interna como Fator Estratégico nas Empresas com *Contact Center*

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

Gianesi e Corrêa (2009) e Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que a importância dos serviços pode ser aferida pela posição que eles ocupam na economia, conforme os números do Produto Interno Bruto (PIB), ou também pela geração de empregos. De acordo com a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) de 2007, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Brasil o setor de serviços é responsável por movimentar R$ 580,6 bilhões de receita operacional líquida, pagando R$ 106,8

[1] Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

[2] Mestranda do Curso de Administração da ESAG-UDESC, email: vanessapereira71@gmail.com.

[3] Orientador do trabalho. Professor do Curso Pós Graduação em Administração da ESAG-UDESC, email: mcbmstrategos@gmail.com.

bilhões em salários, o que faz com que aproximadamente 8.704 pessoas tenham uma ocupação no mercado de trabalho. A participação dos serviços prestados às empresas, ou seja, aqueles de complemento e apoio à atividade produtiva, foi bastante relevante: 22,9% do total das empresas de serviços, conforme aponta a pesquisa (IBGE, 2007).

Grönroos (2003) diz que os serviços não necessariamente são algo concreto fornecido por uma organização, porque se fosse assim, os "serviços ocultos" presentes tanto na agricultura como na indústria não seriam considerados, além do que também não se perceberia que esses serviços poderiam ser uma vantagem competitiva das organizações. São ocultos por serem registrados no PIB e no nível de emprego como números da indústria e da agricultura e constituem uma vantagem competitiva porque participam de todo o processo: antes e durante a produção, na venda, durante e após o consumo, agregando com isso valor estratégico.

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

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

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

A modernização dos *telemarketings* para *contact centers* mostra que houve um incremento tecnológico considerável nesse processo. Entretanto, a estrutura das tarefas fica mais estreita, os processos mais padronizados e a supervisão mais intensa, o que

remete a um desenho semelhante ao das fábricas de produção em massa, diferindo do pensamento inicial de personalização do atendimento (AZEVEDO; CALDAS, 2002).

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

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

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

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

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

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

A pesquisa empírica

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

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

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

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

A empresa C, por sua vez, possui 698 funcionários, atende a pessoas jurídicas predominantemente do setor privado e atua no Brasil, na América do Sul e na África, mas não divulgou o percentual da produção destinado à exportação. Com relação à estratégia pela classificação de Whittington (2006), classifica-se, assim como a empresa A, por ter uma estratégia evolucionária.

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

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

Todas as empresas participantes deste estudo informaram fazer alguma avaliação da satisfação do cliente com diferentes periodicidades. Nas entrevistas assim como nos questionários, verificou-se que todas as empresas alcançam índices bastante elevados de satisfação. A empresa A possui índices entre 97% e 98%. Esta empresa afirmou que com isso consegue rastrear outros aspectos que não apenas o do atendimento do *contact center*, mas também problemas com relação a prazos, transportes, falhas do produto, etc. A empresa B, por sua vez, afirmou que o índice de satisfação é em torno de 90% e, no que se refere a serviços, fica em média em 97%. No

caso da empresa C, os índices de satisfação são de aproximadamente 97%, e acrescenta que, além da pesquisa, faz entrevistas individuais por telefone com os clientes como forma de aferir os números apontados.

As organizações na sua totalidade possuíam não apenas um *contact center* próprio, mas também com funcionários próprios.

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

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

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

Posteriormente, nas entrevistas, os supervisores informaram que há, em momentos críticos, uma possibilidade de o atendente passar a ligação para o supervisor que possui mais autonomia para resolver determinados assuntos. Entretanto, essa comunicação ocorre apenas nesses momentos graves, já nas demais situações dá-se por meio dos mecanismos de aferição eletrônicos, o que inviabiliza o ciclo de comunicação: emissor, mensagem, receptor e *feedback*.

De qualquer forma, evidencia-se, por meio dos dados apresentados, a impessoalidade do sistema que os atendentes possuem para passar informações. Isso pode ser agravado quando se levam em conta as deficiências apontadas – falta de treinamento, tempo para atendimento, indicadores de desempenho – como aferição de resultados. O atendimento efetivamente pode ser comprometido quando se tem um atendente que não realizou o treinamento necessário em face da necessidade rápida de atuação e que, passado o atendimento também pelos dados apresentados, não possui nenhum mecanismo para *feedback*.

Com relação ao tipo de comunicação interna utilizada, todas as empresas utilizam o jornal mural, intranet, email e boletim e a empresa B e C usam também o jornal impresso.

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

No que tange à comunicação organizacional, todos os respondentes afirmaram que possuem um setor de comunicação social vinculado à área de *marketing*.

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

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

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

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

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

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

A comunicação interna vinculada ao *marketing* da empresa C, que possui um grande número de PAs (60 posições de atendimento), corrobora a estratégia marcadamente voltada para o mercado e que foi adotada pela organização, pois, sendo a comunicação interna coordenada pelo *marketing*, provavelmente isso imprima uma característica de mercado a essa comunicação, fazendo com que o funcionário, ao final, tenha também essa visão, ou seja, fique alinhado com a estratégia organizacional. O mesmo acontece com a empresa A, que, possui uma visão de mercado e a comunicação interna também associada ao *marketing* e, consequentemente, ao caráter mercadológico dessa área. Apesar de possuir poucas posições de atendimento (16), a empresa A tem o índice de satisfação do cliente em 97%, o que reforça esse caráter de preocupação com o mercado. A empresa B, que possui uma estratégia mais voltada para o ambiente interno e a comunicação interna coordenada pela área de recursos humanos, apresenta um número mediano de PAs (50 posições de atendimento). Isso reforça a sua característica de não ser guiada pelo mercado sem contudo deixar de atendê-lo, conforme afirma a

supervisora B na entrevista quando diz que a organização tem o foco no mercado e a estratégia embutida na cultura.

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

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

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

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

Pôde-se observar que é unânime a noção de que a comunicação interna, independentemente da área que a coordena, e a imagem da organização interferem diretamente na satisfação do cliente, permitindo inferir que uma situação está correlacionada com a outra para as organizações pesquisadas. Os dados levantados mostram principalmente que a comunicação interna bem feita pode ser um grande diferencial, uma vez que ela atinge tanto a imagem da organização quanto a satisfação do cliente – duas frentes importantes nas diretrizes das organizações. Marchiori (2008b) afirma que a excelência no atendimento é consequência de um trabalho que privilegia o indivíduo e o grupo, pois assim eles transmitirão naturalmente essa mensagem, reforçando a marca da organização.

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

Durante as entrevistas, os supervisores informaram ainda que a comunicação é vista como estratégica por todas as organizações. A supervisora A afirmou que o presidente dessa organização preocupa-se com a comunicação e que, em reuniões de equipe, ele afirma que é necessário divulgar mais as ações da empresa, os resultados alcançados pelos setores e os índices de satisfação dos clientes como forma de mostrar-se ao mercado para solidificar a imagem da empresa A. No nível interno, além dos veículos de comunicação apontados anteriormente na pesquisa, há alguns mecanismos para que os funcionários possam participar do processo: jornais, murais e intranet nos quais os funcionários têm participação. E também ocorrem reuniões de setores para alinhar a estratégia ao que ocorre no dia a dia da organização. É possível perceber que a empresa A preocupa-se com a comunicação, pois há dois setores de comunicação: um interno e outro externo. Entretanto, há ainda alguns percalços durante o processo, mas, como afirma a supervisora A, a organização está sempre buscando se aperfeiçoar.

A supervisora B diz que há bastante coerência entre a comunicação exercida e a estratégia da empresa B. Existem vários comitês que discutem em grupos diversos assuntos, e a comunicação está entre os temas abordados. A supervisora B afirma que, na pesquisa de clima, a comunicação sempre aparece como crítica, pois a cadeia hierárquica é grande e existem algumas unidades de negócio fora, o que gera algum conflito. Entretanto, a comunicação é voltada tanto para o mercado como para o público

interno. Essa supervisora acrescenta que a organização está bem focada e buscando sempre uma assertividade nas informações que repassa, além de uma rapidez na transmissão dessas informações para evitar a "rádio peão" e, consequentemente, o desencontro entre os fatos e o que foi divulgado. Há também reuniões de "portas abertas", das quais qualquer um pode participar e se posicionar. Percebe-se uma preocupação bastante grande com a comunicação e com o entendimento da sua função estratégica, apesar de ainda haver alguns problemas, como afirma a supervisora B, mas que a empresa B está tentando solucionar.

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

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

sistema de comunicação que nelas existe e que permite a sua realimentação e sobrevivência.

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

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

Percebe-se que mesmo as organizações pesquisadas sendo de setores diversos da indústria, isto é, considerando-se o fato de atuarem com clientes que possuem características diferentes e de serem de cidades distintas, o que configura um perfil diferenciado de funcionários, percebeu-se que os comportamentos em relação ao *contact center* e à comunicação interna, pontos principais desta pesquisa, são semelhantes entre as organizações estudadas.

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

desempenho. Não há nos dados pesquisados uma maneira pela qual o atendente possa receber o *feedback* da situação problemática ou fora do *script*. E nos instrumentos de comunicação interna utilizados pelas organizações pesquisadas também não foi apresentado um mecanismo que possibilitasse ao funcionário efetivamente participar desse processo.

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

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

Há por parte dos supervisores um entendimento da importância do setor de comunicação e, especificamente do setor de comunicação interna, tanto que há internamente um setor criado para atender a esse público. Foi possível observar que a alta direção estava constantemente atenta ao que ocorre internamente e aos reflexos disso para o mercado, adequando suas estratégias à medida que surge um fato que aponte nesse sentido. Entretanto, o que não se percebeu foi o entendimento da comunicação como um processo dialógico, ou seja, nos dois sentidos. Isso foi observado tanto para a comunicação interna geral da empresa quanto na específica para o *contact center*. Nos questionários bem como nas entrevistas, mais em uma empresa do que em outra, há a afirmação da importância e dos vários instrumentos utilizados, mas

que acaba reiterando o caráter *top down* do processo. O processo de comunicação prevê sempre um retorno, e isso não se verificou na pesquisa apresentada. Os resultados de satisfação do cliente são elevados, há um número de ações de comunicação relevantes, havendo a preocupação com a comunicação, mas não com a quebra do modelo tradicional vigente, propondo-se ações que contemplem o fluxo nos dois sentidos, pressuposto da comunicação estratégica.

Referências bibliográficas

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

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

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

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

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2009.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

IBGE. **Pesquisa anual de serviços - PAS/2007**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007/default.shtm>. Acesso em: 20 out. 2009.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão, 2008a.

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

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: _____. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a.

_____. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org.).

Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PENTEADO, J. R. W. **Relações públicas nas empresas modernas**. São Paulo: Pioneira, 1993.

PEPPERS E ROGERS GROUP. **CRM Series**: call centers 1 to 1. São Paulo: Makron Books, 2001.

RABIA, S. **Linha ocupada, cliente livre!**: um estudo sobre contact centers e fidelidade dos clientes de operadoras de telefonia celular. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

SAKAMOTO, K. **Como implementar um call center**. São Paulo: Happy Few, 2001.

SANTO, P. E. Comunicação interna nas maiores empresas portuguesas. **Comunicação empresarial**, Lisboa, maio/ago. 1996. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/_esp/autor.php?codautor=623>. Acesso em: 20 set. 2009.

STONE, M. et al. **CRM**: marketing de relacionamento com clientes. São Paulo: Futura, 2001.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.