



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO: O
CASO OI E BRASIL TELECOM**

Fernanda Xavier de Oliveira

Rio de Janeiro/ RJ
2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO: O
CASO OI E BRASIL TELECOM**

Fernanda Xavier de Oliveira

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Ms. Nilo Sergio S. Gomes

Rio de Janeiro/ RJ
2011

A COMUNICAÇÃO INTERNA EM PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO: O CASO OI E BRASIL TELECOM

Fernanda Xavier de Oliveira

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Produção Editorial.

Aprovado por

Prof. Ms. Nilo Sergio Silva Gomes – orientador

Prof. Claudete Lima da Silva

Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti

Aprovada em:

Grau:

Rio de Janeiro/ RJ
2011

OLIVEIRA, Fernanda Xavier de.

A comunicação interna em processos de fusão e aquisição: o caso Oi e Brasil Telecom / Fernanda Xavier de Oliveira – Rio de Janeiro; UFRJ/ECO, 2011.

83 f.

Monografia (graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2011.

Orientação: Nilo Sergio Silva Gomes

1. Comunicação interna.
 2. Mudança organizacional.
 3. Fusão e Aquisição.
- I. OLIVEIRA, Fernanda Xavier (Prof. Ms Nilo Sergio Silva Gomes)
- II. ECO/UFRJ
- III. Publicidade e Propaganda
- IV. Graduação

AGRADECIMENTO

Aos meus pais, irmãos, avó e familiares que tanto me ajudaram durante essa jornada.

Ao meu noivo, por estar sempre ao meu lado – desde o vestibular até aqui – e por todo carinho, apoio emocional e intelectual durante a realização desta monografia.

Ao professor Nilo Gomes, não só por aceitar o desafio de me orientar, mas por todas as contribuições que tanto enriqueceram este trabalho.

Aos professores Luiz Solon e Claudete Lima, que se dispuseram prontamente a fazer parte da banca de defesa.

A Natália Pena e Luiza Almeida, pela franqueza nas entrevistas e pela disponibilidade, paciência e delicadeza de esclarecer tantas dúvidas.

Ao amigo Renan pela disponibilidade e por fazer a ponte entre mim e a empresa Oi.

A Theiza Paiva e Carla Goulart por me autorizarem a buscar informações e referências nos acervos da Crama e da Oi.

OLIVEIRA, Fernanda Xavier de. **A comunicação interna em processos de fusão e aquisição: o caso Oi e Brasil Telecom.** Orientador: Nilo Sergio Silva Gomes. Rio de Janeiro, 2011. Monografia (Graduação Em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 83f.

RESUMO

Em um ambiente de mercado cada vez mais volátil, processos de fusão e aquisição tornaram-se uma tendência das empresas em busca de liderança e sucesso no mundo moderno. Todavia, grande parte dessas operações é mal sucedida, sendo o choque entre as culturas organizacionais envolvidas um dos fatores determinantes para tal insucesso. Diante disso, as empresas vêm desenvolvendo iniciativas de comunicação interna focadas no respeito e atenção aos funcionários e no acompanhamento de seus comportamentos. O objetivo do presente trabalho é, portanto, compreender como a comunicação interna deve ser conduzida em processos de mudança. Para tanto, além de referências à literatura sobre o tema, fez-se uso do caso da compra da Brasil Telecom pela Oi. Através da análise das peças de comunicação interna criadas durante o período pós-transação, conclui-se que uma comunicação interna de mão dupla, presente, continuada e estruturada é indispensável para a uma transição sadia e bem sucedida. Viu-se que há infinitas formas criativas de se explorar mensagens, ações e veículos de acordo com o perfil e os objetivos de cada organização.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Público Interno; Mudança organizacional; Fusão e Aquisição

LISTA DE FIGURAS

Figura 2-1: Total de transações de F&A por ano	20
Figura 2-2: Setores com maior volume de transações de F&A no Brasil (acumulado abril de 2011).....	21
Figura 3-1: Telefonia fixa – Regiões e Setores do Plano Geral de Outorgas	43
Figura 3-2: Evolução da densidade telefônica em serviço Brasil – 1997/2007 (acesso serviço/ 100 habitantes)	44
Figura 3-3: Evolução do número de celulares Brasil – 1997/2007 (em milhões)	45
Figura 3-4: Participação de mercado de acessos fixos em serviço por região Brasil – 2006 (%)	45
Figura 3-5: Participação de mercado das empresas de telefonia móvel Brasil – 2007 (%)	46
Figura 4-1: Esquema comparativo entre as empresas de telefonia móvel no Brasil – 2007.....	49
Figura 4-2: Esquema comparativo Oi e BrT	51
Figura 4-3: Peças Semana Farroupilha 2009.....	54
Figura 4-4: Peça Videomail Falco	55
Figura 4-5: Peça Mapeamento de Perfis e Interesse	57
Figura 4-6: Peça Encontro de Gestores	59
Figura 4-7: Peça Espaço Único	59
Figura 4-8: Peça Dia Internacional da Mulher – BrT	60
Figura 4-9: Peça Dia Internacional da Mulher – Oi	61
Figura 4-10: Peça Ofertas Pré-Lançamento Região II	62
Figura 4-11: Peça Ofertas Pré-Lançamento Região II com Ligador	62
Figura 4-12: Peça Lançamento Região II	63
Figura 4-13: Peça E-mail Dia D	64
Figura 4-14: Peça Interativa	65
Figura 4-15: Peça Pesquisa de Opinião.....	66

Figura 4-16: Peça Balanço da Gente 2008	67
Figura 4-17: Ambientação Análise de Desempenho	68
Figura 4-18: Peça Cinta Guia do Processo de Análise de Desempenho.....	68
Figura 4-19: Peça Embaixador da Marca	69
Figura 4-20: Peça Bloqueio Não	69
Figura 4-21: Peça Cinta Guia do Processo de Análise de Desempenho.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 3-1: Resultado do leilão da concessão da Banda B	40
Tabela 3-2: Resultado do leilão da Telebrás	42
Tabela 3-3: Concessionárias e empresas-espelho Brasil	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	14
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES	16
2.1.1 Contextualização, conceitos e objetivos.....	16
2.1.2 Etapas básicas de um processo de F&A.....	18
2.1.3 F&A no Brasil	19
2.1.4 Sucesso e fracasso em operações de F&A.....	21
2.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	23
2.2.1 O que é comunicação interna.....	23
2.2.2 O público interno	24
2.2.3 A comunicação interna como fator estratégico para o sucesso das organizações	24
2.2.4 A qualidade da comunicação interna	27
2.2.5 Fatores que influenciam a comunicação interna.....	29
2.2.6 Recursos e práticas	30
2.2.7 A cultura organizacional e a comunicação interna	32
2.3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM PROCESSOS DE MUDANÇA	33
3 A INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL – PRIVATIZAÇÕES.	40
4 O CASO OI – BRASIL TELECOM	48
4.1 A COMPRA	48
4.2 O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
ANEXOS	74

ANEXO 1: ENTREVISTA NATÁLIA PENA E LUIZA ALMEIDA	74
ANEXO 2: ENTREVISTA R. M.....	78
REFERÊNCIAS.....	80

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico mundial tem proporcionado condições favoráveis para aquisições por parte de empresas que, atentas às oportunidades e às dificuldades para competir em seus mercados, conseguem fazer bons negócios e unir o útil ao agradável: absorver ou se unir a um concorrente e aumentar consideravelmente sua carteira de clientes, ampliando as possibilidades de geração de lucros. Aqui no Brasil, esse movimento que ganhou destaque com a fusão entre as duas grandes concorrentes do setor cervejeiro (Brahma e Antarctica) em 1999, originando a AmBev, e vem se repetindo em diversos setores econômicos, destacando-se recentemente a fusão entre os bancos Itaú e Unibanco e a compra da Sadia pela Perdigão.

Independentemente da estratégia traçada – de sobrevivência ou não das duas marcas, de criação de uma nova ou de mistura delas – os desafios são intensos e o processo é delicado e cheio de tensões. Pesquisa da consultoria Accenture concluiu que somente 40% das fusões e aquisições (F&A) são bem sucedidas, e um dos fatores determinantes para essa grande taxa de insucesso é o choque das culturas organizacionais.

O clima de incerteza, o medo de demissões, a resistência à mudança, o choque das culturas envolvidas e diversos outros fatores requerem uma estratégia de comunicação interna muito sólida, transparente e eficaz. É necessário comunicar, envolver e proporcionar um ambiente de tranquilidade a todos da instituição, garantindo que o processo se conclua com menos traumas possíveis, tratando seus colaboradores com o devido respeito e atenção, e motivando-os a aderir ao novo projeto e implementá-lo.

Em muitos casos, os líderes acabam se fechando para resolver outras questões do processo – como discutir a integração das tecnologias e da nova marca – e se esquecem de que o ser humano tem muitas dúvidas. Logo, a comunicação é extremamente importante. É preciso deixar esse público a par dos acontecimentos. Até comunicar que você não tem uma resposta é melhor do que não dizer nada.

Embora seja difícil mensurar o real retorno da comunicação interna, muitas organizações já perceberam que um funcionário bem informado se tornou um diferencial competitivo. É ele quem faz a imagem da empresa dentro e fora do ambiente de trabalho. Logo, é preciso tratá-lo com respeito, levando em conta suas

angústias e ansiedades na hora de transmitir as informações necessárias, “jogando limpo”, garantido a credibilidade e ganhando, assim, mais um parceiro para jogar no time de ataque .

O objetivo deste estudo é, portanto, entender o papel e a importância da comunicação interna em processos de mudança organizacional, acompanhando a aquisição da Oi pela Brasil Telecom, um negócio de R\$ 5,4 bilhões realizado no ano de 2009. A escolha do caso motivou-se pelo contato do aluno, enquanto estagiário da agência Crama Design Estratégico, com o case e as peças de comunicação interna desenvolvidas para a integração entre as duas empresas, que ocorreu em um contexto de unificação das marcas e adoção da marca Oi.

Daí surgiu o interesse com a complexidade desse momento tão particular e desafiador no que se refere ao uso das ferramentas de comunicação interna e na maneira com que o processo foi conduzido: canais, mensagens, abordagens e estratégias adotadas para comunicar a mudança internamente (na antiga BrT e na Oi) e, principalmente, como a comunicação interna foi explorada nesse momento.

A importância do trabalho se dá em razão da tendência mundial de fusões e aquisições que demandarão novas soluções de comunicação interna. Tanto a valorização da comunicação interna quanto o aumento da incidência desses processos de mudança são fenômenos razoavelmente recentes. Portanto, as possibilidades ainda não foram totalmente exploradas por teóricos e profissionais da área de comunicação, estimulando a pesquisa e a análise de novos casos que possam fomentar novas soluções dentro das empresas.

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, a princípio, a intenção era realizar entrevistas com colaboradores da Oi e da antiga BrT, além de profissionais – da Oi e da agência Crama Design Estratégico (Crama) – envolvidos no planejamento e na realização da campanha de comunicação interna no momento da integração. Porém, a dificuldade de acesso a um funcionário da antiga BrT e as questões de sigilo estabelecidas pelos profissionais da Oi exigiram uma redefinição do trabalho. Foram realizadas apenas duas entrevistas: uma com Natália Pena, Supervisora de Contas, e Luiza de Almeida Santa Rosa, Executiva de Contas, ambas integrantes da equipe de atendimento da agência Crama; e outra com um funcionário da Oi, que preferiu não identificar seu nome e cargo ocupado. Devido ao pequeno número de entrevistas realizadas, que não garantiram uma base de dados

substancial, os depoimentos recolhidos serão utilizados apenas para enriquecer a análise, constando no Anexo.

Sendo assim, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, sobretudo dos temas de comunicação interna, cultura organizacional e processos de mudança. Optou-se por comparar a teoria e a prática por meio da análise das peças de comunicação interna criadas durante o período pós-transação. O universo dessas peças era bastante extenso. Havia comunicações mais institucionais, outras mais comerciais – com ofertas dos serviços na nova região de atuação – e outras mais informativas com horário e local de reuniões e encontros corporativos. Visto isso, optou-se por priorizar o aspecto qualitativo sobre o quantitativo, explorando apenas as peças consideradas relevantes para os interesses e objetivos do trabalho.

É importante ressaltar que nem todas as ações, movimentos ou planejamento da comunicação interna da Oi para com seus colaboradores – novos e antigos – estão contidos neste trabalho. Por questões de sigilo, o acesso a essas peças e estratégias não foi concedido. Logo, foram contempladas apenas as peças desenvolvidas pela agência Crama.

1.1 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa está organizada em quatro partes. Primeiramente, foi realizado um levantamento sobre o que são fusões e aquisições. Nesse contexto, são apresentados seus conceitos, objetivos e fatores críticos para o sucesso dessas operações, bem como dados acerca da realidade brasileira nesta área.

Em seguida, são apresentados os conceitos de comunicação interna, apontando sua importância como fator estratégico para as organizações modernas. Acompanhando o pensamento principalmente de profissionais do mercado, como Alberto Ruggiero – que atua há mais de 20 anos com gestão organizacional – e Carlos Parente – que atua há mais de 18 anos nas áreas de comunicação, marketing e recursos humanos em empresas brasileiras e multinacionais – foram apontados alguns fatores que influenciam e qualificam a comunicação interna. Além disso, foi salientada a importância de optar pelos recursos e práticas corretos, dos mais antigos aos mais modernos, para atingir o perfil de cada público de uma organização.

A terceira parte trata da ligação fundamental entre a cultura organizacional e a comunicação interna, com conceitos apresentados por um dos pioneiros nos estudos sobre comunicação organizacional Edgard Schein, até estudiosos mais modernos como a Maria Del Poso Lite. Em seguida, os dois assuntos principais do trabalho – comunicação interna e fusões e aquisições – foram relacionados, salientando a importância de uma comunicação interna presente, coerente e respeitosa em momentos tão delicados como os grandes processos de mudança.

A última parte da pesquisa se inicia com a apresentação do histórico das privatizações na indústria de telecomunicações brasileira e seu panorama atual para contextualizar em seguida a descrição do caso Oi-BrT. Finalmente, foi desenvolvido um estudo de caso sobre a comunicação interna no processo de integração entre a Oi e a BrT através da análise das peças escolhidas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES

2.1.1 Contextualização, conceitos e objetivos

O mundo está em constante transformação. Diversas ondas de transformação vêm exigindo de indústrias e empresas rápida adaptação a mudanças de forma a alcançar e sustentar patamares superiores de desempenho, geralmente traduzidos em posições de liderança de mercado e altas taxas de crescimento financeiro.

As organizações atuais, cada vez mais inseridas em um ambiente de intensa competição e de alta incerteza, vêm constantemente estudando novas formas de atingir o sucesso. Nesse sentido, as Fusões e Aquisições (F&A) se tornaram uma das soluções encontradas por diversas corporações para se renovar e crescer continuamente.

Miranda e Martins (2000) definem uma fusão como a junção de duas ou mais empresas em uma única firma. Uma aquisição, por sua vez, é definida como a compra de participação acionária de uma dada empresa já existente, sem que isso implique necessariamente seu controle por meio da propriedade total das ações nem desaparecimento de sua personalidade jurídica.

Segundo Calcado (2003), a aquisição de uma empresa por outra tem o potencial de transformar firmas e de possibilitar a sua renovação, de uma maneira mais rápida do que seria possível através de um processo natural de crescimento ou até mesmo de parcerias e alianças. O objetivo principal desse tipo de processo é o que muitos autores chamam de criação de valor, que ocorre quando a vantagem competitiva de uma empresa, que lhe distingue em comparação aos concorrentes, é aperfeiçoada com a transferência de capacitações estratégicas de outra.

Dentre os benefícios decorrentes de aquisições estão o acesso a recursos e capacitações que a empresa não seria capaz de desenvolver por conta própria, a possibilidade de alavancar capacitações de forma a atingir níveis superiores de desempenho e a obtenção de sinergias em áreas como logística, marketing, tecnologia e produção, dentre outras.

Haspeslagh & Jemison (1991 apud CALCADO, 2003) identificam três maneiras através das quais se cria valor em um processo de aquisição:

- Compartilhamento de recursos operacionais: ocorre através da combinação e racionalização da utilização dos ativos (máquinas, equipamentos e instalações, por exemplo) das duas empresas, gerando eficiência em custos que resultam em economias de escala ou escopo. Economias de escala são decorrentes da utilização conjunta dos recursos das empresas, gerando menores custos unitários para a empresa consolidada, como, por exemplo, a utilização das mesmas máquinas para fabricar produtos finais distintos. Economias de escopo ocorrem quando as empresas compartilham determinados processos e recursos que individualmente apresentariam custos superiores, como, por exemplo, força de vendas;
- Transferência de habilidades: cria valor na medida em que uma empresa pode trazer conhecimentos que a outra não possui ou pratica e que a auxiliam a tornar-se mais competitiva. Pode ocorrer, por exemplo, através da melhoria do corpo gerencial previamente existente, com a substituição e manutenção dos melhores ou até mesmo da aquisição de empresas em função dos gestores que a compõem. Os autores destacam, entretanto, que em função de parte dessas habilidades estarem geralmente arraigadas nas atividades, processos e pessoas da organização, é um desafio aplicá-las; e
- Combinação de benefícios: são benefícios diretamente decorrentes do processo de aquisição. Como exemplos, há o aumento na participação de mercado, trazendo com esse maior porte; e melhores condições de atuação junto aos demais concorrentes, de flexibilidade junto a instituições financeiras, de poder de compra junto a fornecedores e de barganha junto a credores.

Além da criação de valor mediante sinergias e transferência de habilidades, processos de aquisição estão intrinsecamente associados à estratégia pretendida pelas empresas, em especial aos mercados em que desejam atuar e ao posicionamento que almejam em cada um desses mercados. Nesse sentido, há, em geral, três finalidades para um processo de aquisição.

Em primeiro lugar, uma aquisição pode servir para fortalecer a participação de uma determinada empresa nos atuais domínios, e decorre de uma ação pró-ativa ou reação defensiva da empresa nos mercados em que já compete. Esse

fortalecimento pode acontecer de três formas: a aquisição de um competidor que fornece os mesmos produtos nos mesmos mercados; a compra de uma empresa que fornece diferentes produtos em um mesmo mercado que a adquirente; e a aquisição de competidores com produtos similares ou substitutos que abrangem diferentes mercados.

Em segundo lugar, uma aquisição pode proporcionar a uma empresa a extensão dos seus domínios na medida em que lhe adiciona novos negócios ou permite a aquisição de novas capacitações a serem empregadas em seus atuais negócios. As empresas unidas, porém, têm como desafio identificar o que pode ser uma nova capacitação para uma empresa e oportunidade de negócio para a outra.

Por fim, uma aquisição pode levar à entrada da empresa em novos negócios ou ao acesso a novas capacitações, sendo um meio para a exploração de novos domínios de negócios. A aquisição na forma de exploração do domínio pode criar valor de duas formas. Uma maneira é com a compra de empresas não relacionadas diretamente ao atual negócio da organização e o desenvolvimento nessas capacitações, que podem ser relevantes no futuro, mas dificilmente incorporadas à lógica atual. Outra possibilidade de geração de valor é a aplicação de habilidades gerenciais da empresa adquirida, de forma a tornar mais veloz ou mais bem estruturado o desenvolvimento de negócios não diretamente ligados à atividade central da organização.

2.1.2 Etapas básicas de um processo de F&A

Segundo Nunes e Vieira (2009), três etapas se fazem presentes na grande maioria das operações de F&A: *due diligence*, negociação e integração.

A *Due Diligence* é o início do processo de aquisição, podendo ou não ser realizada sigilosamente. Neste momento são desenvolvidos levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida, no intuito de avaliar a viabilidade da aquisição. Costumam-se analisar os aspectos mais objetivos do negócio, ou seja, os de caráter financeiro, bem como aspectos associados a recursos humanos, tecnologias e cultura, reforçando o caráter multidisciplinar das equipes que conduzem esta etapa do processo.

A negociação é uma etapa duradoura e estressante, podendo ocorrer de maneira profissionalizada (quando é conduzida por profissionais competentes e

experientes da própria empresa ou de instituições especializadas) ou mais personalizada, com os proprietários pessoalmente à frente das negociações. Um dos principais desafios das aquisições é imprimir agilidade aos processos de negociação. A qualidade das informações obtidas na *due diligence*, a definição prévia de uma estratégia consistente e a identificação de negociadores com base nessa estratégia são algumas medidas que podem contribuir para a redução do tempo desta etapa.

A última etapa, chamada de integração, é fundamental para o processo de aquisição. O modelo de integração é determinado (i) pelas razões que motivaram a compra; (ii) pelo tamanho das empresas envolvidas; (iii) pela capacidade gerencial instalada na empresa adquirente; (iv) pela necessidade de manutenção do corpo social; e (v) pela situação financeira da empresa adquirida. São geralmente utilizadas duas modalidades de integração: definir o processo *a priori* ou construí-lo sob medida (NUNES; VIEIRA, 2009). Na definição *a priori*, as decisões são centralizadas e a conclusão é normalmente mais rápida e objetiva, sendo os tomadores de decisão, em geral, executivos especializados. No processo construído sob medida, que ocorre quando a empresa compradora não dispõe de um plano definido, privilegiam-se as contribuições de baixo para cima; apesar do caráter participativo, trata-se de um processo geralmente mais lento e conflituoso.

Esses dois estilos de condução formam os extremos de um *continuum*, que podem combinar características mais relacionadas a uma ou a outra ponta, dependendo do interesse, competência e cultura da empresa adquirente. É nesta etapa que, em geral, as diferenças culturais são externadas. No entanto, isso não quer dizer que o planejamento do choque deva ser feito apenas na etapa de integração: é imprescindível que a gestão do encontro de culturas seja pensada anteriormente.

2.1.3 F&A no Brasil

As operações de F&A vêm se firmando como uma tendência global no mundo dos negócios e assumiram um papel de destaque na economia brasileira, impulsionadas a partir de mudanças da economia nacional. Segundo Rossetti (2001), entre as décadas de 1950 e 1980, com o objetivo de construir uma potência mundial auto-suficiente, a economia brasileira baseou-se em princípios

nacionalistas, propósitos protecionistas, reservas de mercado, estatização e concessão de incentivos para a expansão do setor produtivo privado, fato este que postergou os ciclos de F&A.

Todavia, no final dos anos 1980 o Brasil passou por um amplo processo de mudanças, que consolidaria novos propósitos estratégicos para a economia. Rossetti (2001) aponta que, apoiado pela nova postura estratégica do país, o modelo empresarial brasileiro passou por uma profunda transformação. Segundo ele, iniciou-se no Brasil o ciclo da reengenharia dos negócios, no qual predominariam as operações de F&A. Os principais fatores que possibilitaram o surgimento e a consolidação desse novo ciclo foram: a) a globalização de mercados; b) a intensificação dos fluxos mundiais de investimentos estrangeiros diretos; c) a redução de mecanismos tradicionais de proteção; d) a remoção de barreiras ao ingresso de capitais estrangeiros para investimentos diretos no país; e) as privatizações; e f) os processos sucessórios em empresas familiares.

Segundo pesquisa da PricewaterhouseCoopers (PWC), o número de transações no mercado brasileiro continua em expansão desde o início dos anos 2000, tendo atingido em abril de 2011 o recorde histórico de 66 transações anunciadas, dentre as quais se destaca a aquisição do Colégio PH pela Abril Educação (PWC, 2011). O gráfico abaixo apresenta o total de transações em série histórica que se inicia em 2002.

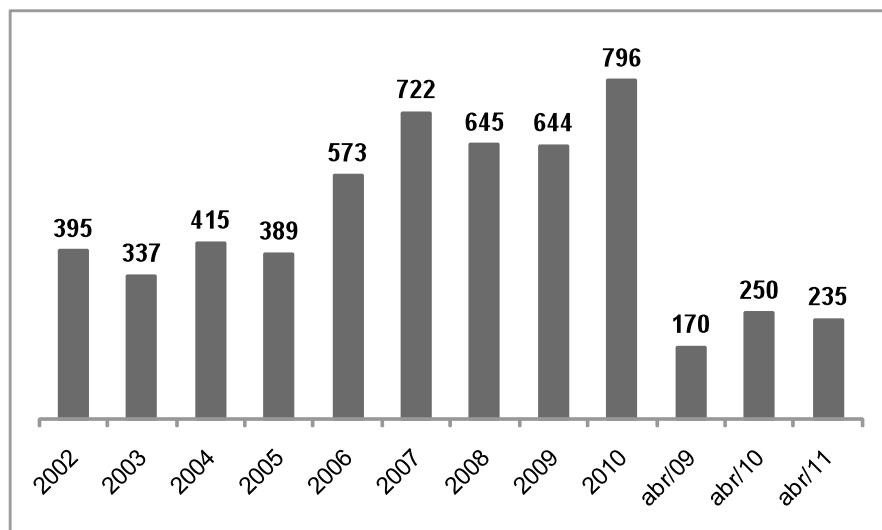


Figura 2-1: Total de transações de F&A por ano

Fonte: PWC, 2011.

O número recorde de transações no país é considerado um sinal de que o crescimento da economia brasileira, a estabilidade e o aumento da demanda interna

tornaram as empresas capitalizadas o suficiente para realizar esse tipo de operação. Nesse sentido, é preciso destacar a participação significativa do capital nacional, presente em 53% das transações de compra de participação total de empresas.

De forma geral, setores ligados a produtos de consumo (alimentos, duráveis e não-duráveis etc.) ou serviços (educação, saúde etc.) ou associados (varejo, logística) apresentam alta atratividade e protagonizam grande parte das transações, como mostra o gráfico a seguir.

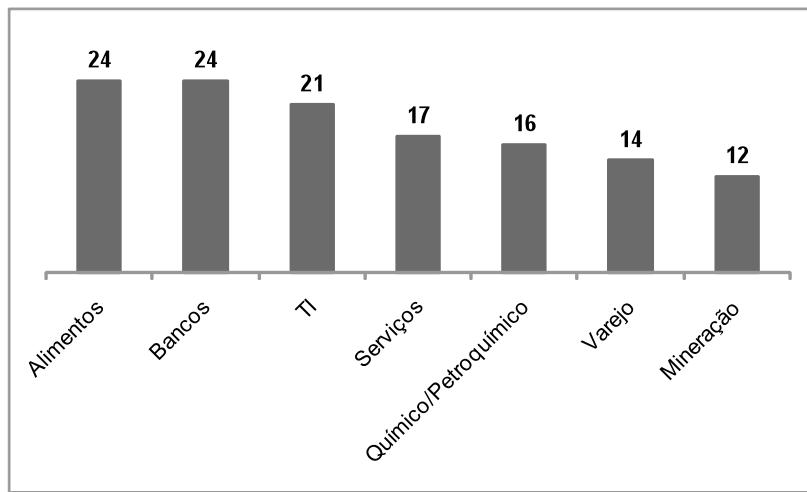


Figura 2-2: Setores com maior volume de transações de F&A no Brasil (acumulado abril de 2011)

Fonte: PWC, 2011.

2.1.4 Sucesso e fracasso em operações de F&A

Apesar da importância e da tendência de crescimento das operações de F&A no Brasil e no mundo, essa modalidade de negócio não tem apresentado resultados satisfatórios. Segundo Barros (2001, p 44 e 45), “a taxa de insucesso das aquisições no mundo é muito alta”. De acordo com a autora, tanto pesquisas internacionais como brasileiras revelam que uma das principais razões para esse elevado índice de fracasso está relacionada à complexidade presente no encontro de duas culturas.

Para a autora, a gestão do choque cultural inerente ao processo de F&A é o fator-chave de sucesso em tais operações. Em pesquisa com empresários brasileiros, 62,8% dos entrevistados apontaram que os aspectos mais importantes a serem considerados no desenrolar das operações de F&A estão relacionados à gestão de pessoas e à cultura. No entanto, ainda que se defenda a administração do choque cultural, a maioria dos dirigentes brasileiros não planeja essa necessidade.

Em geral, “a empresa compradora impõe sua cultura e, em alguns casos, tenta capturar alguns traços da empresa comprada” (BARROS, 2001, p. 49).

Ainda em sua pesquisa, Barros observou que questões relativas às culturas das empresas envolvidas não estão entre as principais preocupações dos executivos brasileiros. Esses dirigentes revelaram que suas maiores insatisfações estão ligadas a fatores financeiros como, por exemplo, a lucratividade da empresa. Observou-se ser comum a diferença entre a visão da alta administração e a percepção dos demais níveis hierárquicos da empresa sobre as operações de F&A e sobre a dinâmica da integração, etapa na qual ocorre o encontro de culturas organizacionais.

A alta administração geralmente percebe a operação como amigável do ponto de vista da gestão e entende que o processo de integração se completa de forma natural, sem dor ou sofrimento: os dirigentes brasileiros afirmam que, em 51,8% das operações de F&A, o processo de integração aconteceu naturalmente e, em 48,2%, de forma planejada. No entanto, para as pessoas que ocupam outras posições na empresa, o processo, em geral, é lento e traz inquietação e sofrimento. Para Barros (2001), esse fato permite ratificar a ausência de um planejamento consistente do encontro de culturas e, consequentemente, o abismo existente entre o que é defendido e o que é praticado.

Diante dessa questão do choque cultural em processos de F&A, um dos aspectos mais importantes para o sucesso dessas operações é o esforço de comunicação interna. Em estudo realizado pela consultoria McKinsey, a comunicação eficiente foi apontada por 71% dos entrevistados como um dos quatro principais fatores de sucesso em processos de F&A, juntamente com retenção de talentos essenciais, retenção de executivos e integração cultural. Em outro levantamento, realizado pela empresa KPMG em 1999, os três fatores apontados como essenciais para o sucesso das operações de F&A foram: a seleção do grupo gestor, a resolução das questões culturais e a comunicação (MIRANDA; MARTINS, 2009).

De acordo com Barros (2001, p. 136), “Não há conhecimento de nenhum caso de sucesso de gestão do encontro das culturas em processos de F&A em que não tenha havido uma comunicação rápida e aberta”. Para Miranda e Martins (2009), é importante comunicar clara e rapidamente todos os passos da operação. O processo de comunicação torna-se ainda mais relevante e complexo pelo fato de cada

departamento ou área da organização desenvolver a sua própria cultura ocupacional. Sendo assim, os diversos funcionários tendem a interpretar as informações de diferentes maneiras, conforme suas posições na estrutura organizacional, cabendo à empresa moldar a divulgação das informações de acordo com as particularidades do grupo em questão.

Barros (2001) ressalta ainda que a comunicação cumpre diferentes objetivos nas várias fases das operações de F&A. Em um primeiro momento, o objetivo é informar de maneira abrangente a todos, a fim de minimizar especulações. As especulações geram insegurança, inquietude e ansiedade, sentimentos estes que podem intensificar as reações de tensão a ponto de prejudicar a *performance* dos funcionários. Posteriormente, a comunicação deve sinalizar a direção a ser tomada, bem como divulgar os valores, as crenças e os princípios que regerão a nova organização. Essas informações ajudam os funcionários a situarem-se e a minimizarem suas tensões frente ao futuro que os espera.

2.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA

2.2.1 O que é comunicação interna

“A comunicação é como a corrente sangüínea de um organismo, que supre cada órgão de oxigênio” (BERALDO, 1996, p. 09).

A comunicação dentro de uma organização é a comunicação social, envolvendo as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. Essas divisões se misturam além de andarem lado a lado, suportando umas as outras para atingir cada um dos públicos de interesse.

Dentro desse “combo comunicacional”, a comunicação interna tem o papel fundamental de estabelecer canais que possibilitem um relacionamento transparente e ágil da direção da empresa com o público interno, difundindo a cultura organizacional, normas, valores e condutas. Ela é um dos mais importantes componentes da comunicação integrada e sua importância “reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade” (MILEIDE, 2007, p. 05).

Um de seus principais objetivos é promover a máxima integração entre a organização e seus empregados, através de um setor bem planejado e metas bem definidas. A comunicação interna pode estar atrelada ao setor de Recursos Humanos, onde é gerada grande parte das políticas e regras corporativas, a um comitê de comunicação interna ou a um consultor externo. Todavia, como afirma Valsani (1997), isso não tem importância: o fundamental é que haja um planejamento de comunicação estruturado, caso contrário os objetivos dificilmente serão alcançados.

2.2.2 O público interno

O público interno de uma organização é formado por seus empregados e familiares. E a comunicação interna deve atingir cada uma dessas pessoas. Em alguns casos, também podem ser considerados como público interno parceiros, revendedores, fornecedores, prestadores de serviços terceirizados, agentes, profissionais autônomos, entre outros, dependendo do grau de proximidade que mantêm com a companhia (BERALDO, 1996).

2.2.3 A comunicação interna como fator estratégico para o sucesso das organizações

A composição do mercado aponta para o crescente numero de empresas de prestação de serviço em que o diferencial são os recursos humanos. A Comunicação Interna deixa, neste momento, de ser uma atividade secundária para se transformar numa importante ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a formação da imagem, capacitação profissional e integração. E ainda vai além: funcionários bem informados são considerados um importante diferencial competitivo. (NASSAR; FIGUEIREDO, 2003, p. 12)

A comunicação interna tem papel estratégico e fundamental para o sucesso das organizações. Além de consolidar a identidade da organização junto ao seu público, ela é um fator humanizador nas relações de trabalho e fundamental para os resultados dos negócios.

Relacionar o sucesso de determinadas ações com o processo de comunicação é uma coisa intangível. Mas, o que eu tenho certeza absoluta é que muitas das ações positivas que nós temos tido na empresa não teriam chance de sucesso sem a comunicação. Por exemplo, as nossas

atividades internas. É um processo que se iniciou há dois anos e foi disseminado dentro da organização graças à grande motivação e à abertura de comunicação vertical que os funcionários têm na empresa. (BERALDO, 1996, p. 02)

Assim como Beraldo afirma, embora seja muito difícil delinear e mensurar o real retorno da comunicação interna para uma determinada empresa, a valorização dessa prática é uma tendência cada vez mais forte. E hoje já não se concebe mais que uma organização moderna omita a informação de seus funcionários.

A percepção de que um funcionário bem informado é um relevante diferencial competitivo fez com que a comunicação interna deixasse de ser uma atividade secundária para se transformar numa importante ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a formação da imagem, capacitação profissional e integração.

O propósito da comunicação interna não é vender conceitos ou produtos aos funcionários. Sua missão é fortalecer o espírito de equipe, colaborar para construir o senso de pertencimento e a sensação de orgulho – aspectos que estão no DNA da motivação de dar o melhor de si. (PARENTE, 2007, p. 54)

Ainda de acordo com Parente (2007), que se baseia na máxima de que o principal ativo das empresas são seus funcionários, nos últimos anos, as organizações perceberam a importância de ter um ambiente positivo e de contar com pessoas motivadas, capazes de gerar sinergia, alta performance e, na ponta, clientes satisfeitos. Segundo ele:

Esse movimento começou de dentro para fora das corporações, mas se ampliou a ponto de virar um movimento também de fora pra dentro, em grande parte por causa dos prêmios e das matérias na imprensa, reconhecendo aquelas que valorizam o capital humano. A existência de nexo entre o fator humano e o resultado dos negócios se tornou evidente. No final das contas, e dos balanços, são as pessoas que fazem a diferença. [...] Somente consolidando crenças e valores internamente em todos os níveis da empresa, utilizando técnicas, recursos e ferramentas adequadas, integrando a comunicação interna com a externa, tratando o público interno como estratégico, é que as organizações vão estabelecer os relacionamentos preconizados pelo *branding*. (PARENTE, 2007, p. 64)

Além disso, a comunicação interna é essencial para integrar o público interno. A empresa toda tem que estar alinhada em uma comunicação de duas vias, que informa os funcionários, deixando claro que determinadas decisões são tomadas e, ao mesmo tempo, estimula a participação de todos, ouvindo suas contribuições e

opiniões. Dessa forma o público interno pode se sentir co-responsável pelo sucesso da organização, tornando-se mais envolvido com os objetivos e metas da companhia.

Quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que elas são parte integrante da vida da organização, que possuem valores comuns e compartilham os mesmos interesses, os resultados fluem. Assim, todos se sentem parte do empreendimento, atuando com mais dedicação e contribuindo com sugestões e críticas construtivas.

Na busca pela excelência, a motivação e a satisfação dos colaboradores também são extremamente importantes para uma empresa.

Sistematizar e construir a comunicação eficiente, usando os canais e a formatação adequados, capazes de motivar e gerar iniciativas espontâneas, são os desafios que as empresas modernas têm na busca de competitividade. (BERALDO, 1996, p. 03)

Por meio da comunicação interna também é possível motivar os recursos humanos, conhecer a sua opinião, sentimentos e aspirações. Com o público interno estimulado a participar, ele encontra abertura para dar sua opinião, sentindo-se mais valorizado e motivado.

Pesquisas mostram que a comunicação ainda é um importante fator de satisfação interna (BERALDO, 1996). Fatores como uma política de recursos humanos arrojada, estímulo à participação, clareza de objetivos e a própria comunicação, ao lado de boas condições de trabalho, segurança, remuneração, justiça de tratamento e estilo de supervisão determinam o grau de satisfação dos empregados. Além disso, é muito importante avaliar o “clima” da empresa para sentir e entender a realidade dos funcionários, para assim, estabelecer e implementar ações motivadoras.

Eu costumo dizer que clima organizacional é um importante instrumento para medir a capacidade de mobilização de uma organização. Quanto melhor o clima, mais rápida e mais poderosa é a movimentação em prol de algo que alta administração definiu. Quanto pior o clima, mais onerosa será essa passagem. Não que a mudança na será feita, pois existem diversos mecanismos para garantir a realização da estratégia, mas cima ruim é um bom indicador de que vai custar caro. Se as empresas finalmente entendessem que o investimento em clima é mais do que o papo do pessoal de recursos humanos, talvez quando tivessem a necessidade de fato de empreender uma transformação, iriam verificar como essas iniciativas

podem ser mais ou menos efetivas – dependendo dos próprios agentes de mudança. (OSÓRIO, 2009, p. 57)

2.2.4 A qualidade da comunicação interna

“O sistema de comunicação de uma organização é bom quando não se nota que ele existe.” (CORRADO, 1994, p. 01 apud BERALDO, 1996).

O público interno deve ser considerado o mais importante da organização; embora ela não viva para ele, ela não sobrevive sem o mesmo. E para a comunicação interna atingir seus objetivos, transparência e credibilidade são fundamentais. Essa credibilidade só é atingida se o discurso é condizente com a prática. Logo, a organização deve realmente valorizar seus empregados através de políticas de remuneração adequadas, boas condições de trabalho e desenvolvimento de habilidades e conhecimento.

Segundo Parente (2007), essa credibilidade é um fator imprescindível ao processo de comunicação, já que é justamente na dissonância entre o que se fala e o que se pratica que muitas relações naufragam. E o resgate nessas ocasiões costuma ser bastante difícil e arriscado. Por isso, a transparência não é apenas um objetivo, mas um comportamento que se manifesta no cotidiano.

Uma semente deitada no solo da credibilidade vai gerar bons frutos, vocês podem ter certeza, E isso não requer granes verbas para a área de comunicação, apenas transparência, vontade de ser verdadeiro. Com o público interno em primeiríssimo lugar, com os demais públicos a seguir. Ou a credibilidade existe, ou não existe, ou não há base para um ambiente saudável de trabalho. Aliás, não há base para o próprio trabalho. (SENADOR, 2003, p. 72)

Para se conquistar transparência e credibilidade, o respeito é fundamental. É o respeito entre as partes que vai atestar a qualidade dessa relação e sustentar todos os processos internos da empresa. A comunicação precisa refletir e cultivar essa relação respeitosa no dia a dia.

São muitos os elementos que constituem uma boa comunicação interna, mas seu eu tivesse de apontar o primordial, aquele que forma o DNA desse processo, não hesitaria em eleger o respeito. É esse fator que está no cerne da relação entre a empresa e os funcionários. A razão dessa escolha se baseia na máxima de que o principal ativo das empresas são seus funcionários. (PARENTE, 2007, p. 64)

Há até quem diga que o público interno é mais complexo do que o externo porque ele sabe a poeira que há debaixo do tapete. Logo, um funcionário que não reflete esse respeito pela companhia, dentro e fora da empresa, pode custar caro para a imagem corporativa.

Vale ressaltar que, quando se fala de um tema como *branding* – conjunto de ações estratégicas para aumentar a percepção e valorização de uma marca – a comunicação não se restringe ao departamento que leva esse nome. A frase célebre do publicitário Ricardo Guimarães – “Tudo comunica” – traz a idéia de que tudo que está ao nosso redor comunica algo: o prédio, o crachá e as pessoas (PARENTE, 2007). Segundo este autor:

O funcionário, domingo, na casa da sogra, é (também) a empresa. Na *happy hour*, se o funcionário, quando perguntado como andam as coisas no trabalho, responder: “Aquilo ali está uma bagunça, um caos”, essa é uma informação que vai passar uma imagem pra fora. (PARENTE, 2007, p. 167)

Por isso, respeitar os funcionários é a missão mais importante da gestão e da comunicação. Respeitar suas crenças e valores, seus sentimentos, sua inteligência. É o respeito que sustenta o processo de comunicação, potencializando a percepção da credibilidade da mensagem enviada. Apenas com uma relação bem construída entre quem fala e quem ouve é possível garantir a disseminação das informações e objetivos da empresa a todos os funcionários. Essa é a parte aparente do processo.

Para que a comunicação interna tenha sucesso, é necessário conhecer em profundidade o público interno (VALSANI, 1997). Para que os colaboradores aceitem e confiem nos veículos e mensagens da comunicação interna também é necessário que esta esteja de acordo com as suas expectativas e necessidades.

Visto isso, a comunicação interna deve atingir todos os níveis da hierarquia organizacional. As mensagens devem ser entendidas por todos, ou segmentadas de acordo com a especificidade do assunto. “Quando a informação é transmitida e recebida, mas não é compreendida, não existe comunicação. Comunicação é diferente de informação” (BERALDO, 1996, p. 12).

Para tanto, são necessárias pesquisas e auditorias de opinião e clima envolvendo profissionais de diversos níveis de hierarquia na busca por identificar o entendimento da mensagem.

A eficácia da comunicação nas organizações também passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Por isso, o envolvimento dos gestores é imprescindível. Uma atitude positiva e em relação à comunicação, valorizando e dando suporte às campanhas e à cultura organizacional, é a chave de uma gestão participativa e mais humanizada.

De técnicos e gestores foram transformados em líderes e intérpretes da realidade. Ou seja, de alguém que tem a função de ler” e “interpretar” o ambiente à sua volta, decodificar o que está sendo dito pelos fatos e comportamentos, estabelecer hierarquias de significados dos diferentes contextos e antecipar tendências, que se refletirão no trabalho das pessoas e nos resultados das empresas. Sensibilidade para a diferença cultural passou a ser um importante requisito profissional. A ignorância de um executivo sobre a cultura local ou a sua própria, cobra sempre um preço alto de quem que pagar para ver. (BARBOSA, 2009, p. 36)

2.2.5 Fatores que influenciam a comunicação interna

Para Alberto Ruggiero (2002 apud MELO, 2006), a qualidade da comunicação interna é derivada de alguns pontos considerados de suma importância:

- Prioridade à comunicação – qualidade e timing da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- Abertura da alta direção – disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- Processo de busca – proatividade de cada colaborador em busca das informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;
- Autenticidade – verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores, assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;
- Foco em aprendizagem – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- Individualização – consideração às diferenças individuais (evitando estereótipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- Competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;

- Velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores; e
- Adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

2.2.6 Recursos e práticas

À medida que a comunicação interna vai sendo valorizada, novos recursos e práticas são desenvolvidos e adotados pelas organizações. A comunicação mais burocrática de memorandos, circulares, atas e comunicados está cada vez sendo menos utilizada nas empresas. Hoje, a velocidade requerida nas tomadas de decisões não condiz com uma troca de informações lenta. Logo, novas soluções surgem para trazer as informações certas de forma rápida e eficiente, despertando o interesse dos empregados.

Foi-se o tempo em que o “jornalzinho interno” era o único instrumento de comunicação dentro das organizações. Além do tradicional jornal, os canais e instrumentos mais conhecidos e utilizados na comunicação interna são o manual e vídeo de integração à empresa, revistas, encarte da área de recursos humanos, jornal de parede, cartazes motivacionais e informativos, painéis motivacionais e decorativos, painéis celulares, datas festivas, canais diretos entre direção e funcionários, vídeos, palestras internas, intervenções teatrais, rádio interna, vídeo jornal, correio eletrônico, intranet, clipping eletrônico, entre outros.

Apesar das inúmeras novas técnicas, isso não significa a abolição de meios consagrados, mas “as novas ferramentas costumam ir além do óbvio e entusiasmar o time, seduzindo, encantando e prendendo a atenção” (BERALDO, 1996, p. 13).

Os modernos recursos tecnológicos propiciam novos canais de comunicação, mas também exigem que os profissionais de comunicação desenvolvam linguagens específicas, que são diferentes das tradicionais. Por exemplo, um boletim eletrônico, disponibilizado na Intranet não deve ser feito de acordo com os paradigmas de um boletim impresso, caso contrário a potencialidade do novo meio estará sendo desperdiçada.

Além desses veículos mais modernos e criativos, muitos autores e profissionais ressaltam a importância do contato pessoal, que contrapõe a exposição e convívio das pessoas com a tecnologia.

[...] em ambientes funcionais, que são acolhedores e familiares e, por isso, mais propícios a uma boa conversa. Na Microsiga, o lugar oficial das grandes reuniões é a cafeteria. É ali que Constantino, o presidente, costuma anunciar lançamentos de produtos, explicar novas ações da empresa ou simplesmente falar sobre alguma boa história do mercado. (BERALDO, 1996, p. 14)

É importante frisar que não há comunicação se o público interno não se sensibilizar para os temas propostos. Por melhores que sejam os conteúdos, formatos e freqüência da comunicação, seu impacto e eficiência ficarão limitados se os empregados não ajudarem a fazer com que as informações e conhecimentos circulem: da alta diretoria aos operários de fábrica, todos devem ser responsáveis pela comunicação. Logo, o sucesso empresarial depende de sua comunicação com o público interno.

O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura empresarial chama à participação, promete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e vontade da alta administração em transformar os relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna – carregada de sentimentos, entendimentos, visão, compreensão, dedicação, conhecimento, valorização e criação de vínculos e valores que retratem uma cultura organizacional que viabiliza a existência de uma organização com credibilidade. (NASSAR; FIGUEIREDO, 2003, p. 12)

Portanto, a comunicação deve ser algo institucionalizado dentro de toda a empresa. Fazer um chefe tomar a iniciativa de dividir uma notícia recebida com os seus subordinados, realizando a importância de reservar um tempo para isso, é um grande desafio para a comunicação interna. É preciso fazer com que as pessoas a enxerguem como parte de sua responsabilidade. Todos devem estar envolvidos.

Por outro lado, vale ressaltar que não basta utilizar todos os recursos e veículos, envolver todos os colaboradores sem, no fim, avaliar se o objetivo da comunicação foi alcançado. “Não basta falar uma vez, mandar um jornalzinho ou um e-mail e achar que comunicou. É preciso saber se a mensagem foi compreendida e produziu o efeito que se desejava quando foi criada.” (NASSAR, 2009, p. 09).

2.2.7 A cultura organizacional e a comunicação interna

Para explicar o início da valorização da cultura organizacional, Barbosa (2009) retorna à década de 1970, com o sucesso japonês na cena mundial. Ela afirma que os norte-americanos e europeus encontraram na cultura a explicação para a qualidade dos produtos japoneses e para a recuperação do país no pós-guerra. A forma como se estimulava o trabalho em grupo, a motivação e o engajamento com a empresa e o trabalho foram vistos como decisivos para o sucesso do país. Logo, surgiu a idéia de que culturas organizacionais fortes e marcantes levariam empresas a bons desempenhos econômicos e financeiros, já que elas ofereciam às pessoas um sistema de regras de como elas deveriam se comportar, diminuindo o grau de incerteza da vida cotidiana, oferecendo um norte e uma identidade. Dessa forma, as pessoas seriam capazes de trabalhar mais e melhor.

Logo, a cultura organizacional, juntamente com a marca e métodos de gestão e liderança, entre outros, passaram a valorizar na razão direta em que eram vistos como capazes de incentivar valores como: criatividade, inovação, ousadia etc., fornecendo as bases para um diferencial competitivo. Nesse contexto, a comunicação interna se revela uma ferramenta fundamental para refletir essa cultura.

Há um processo de influência mútua entre a comunicação interna e a cultura organizacional, já que a primeira é um dos fatores que determina qual o tipo de comunicação a ser praticada na empresa, tanto sua forma e veículos como o conteúdo e os fluxos.

Embora venha sendo cada vez mais valorizada, não há consenso entre os teóricos sobre a melhor definição do termo cultura organizacional. Entretanto, as definições de alguns autores são mais aceitas. Entre estas está a de Edgard Schein (1995 apud BERALDO, 1996, p. 16):

A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para considerá-las válidas e, portanto, levá-las a novos membros como um correto caminho para perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas.

Beraldo destaca ainda a definição de outra autora que complementa a visão de Schein. Maria Teresa Fleury acrescenta as relações de dominação e poder à definição de Schein. Para a autora, a cultura organizacional é o conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1995 apud BERALDO, 1996, p. 16).

A comunicação é um dos fatores centrais no estabelecimento, manutenção e modificação da cultura organizacional. Já que a cultura organizacional vai sendo formada no cotidiano pelo público interno, quando há a necessidade de mudança dos padrões culturais, a comunicação é que vai trazer elementos para que os colaboradores compreendam a situação e a importância da mudança.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM PROCESSOS DE MUDANÇA

A competitividade no mercado está cada vez mais acirrada, empresas não medem esforços para atingir seus objetivos e “aniquilar” a concorrência. Nesse meio, muitas organizações não sobrevivem e têm que ser vendidas; outras, para continuarem erguidas, acabam se juntando a outras firmas, muitas vezes consideradas suas principais concorrentes.

Processos de mudança como fusões, aquisições e reestruturações são momentos críticos, ou seja, períodos extremamente conturbados, pontuados por indefinições e que normalmente geram um ambiente propício a toda espécie de ruído. O eco amplifica as angústias, medos e entendimentos distorcidos.

Ao discutir-se uma mudança organizacional, precisa-se ter em mente que os problemas organizacionais não podem ser resolvidos por partes, pois há uma inter-relação muito forte entre os diversos processos, áreas e públicos das empresas. Assim, a mudança é orgânica. Não se pode isolá-la, pois tudo que ocorre com uma empresa, interna e externamente, afeta toda a organização. Uma proposta de mudança pode ser um sucesso ou um problema, dependendo da habilidade com

que for gerenciada com vistas a engajar ativamente os envolvidos e superar possíveis resistências.

O sucesso da mudança, portanto, depende da integração entre todos os elementos envolvidos no negócio. Devem ser consideradas as forças externas – concorrência, variações de mercado e necessidades dos clientes – e os processos internos da organização, tais como gestão de desempenho, comunicação, trabalho em equipe, gestão da informação, treinamentos e capacidades dos gerentes. Entretanto, na maioria das vezes, os gestores estão preocupados fundamentalmente com os custos e muitas vezes se esquecem do mais importante agente da mudança: o público interno.

Esse público tem papel de destaque no sucesso das organizações, já que é ele quem consolida a cultura organizacional. E, considerando que as mudanças na organização determinam novas práticas e valores, automaticamente elas têm impacto sobre a cultura organizacional. Logo, as mudanças só acontecerão se o público interno entender e aceitar a sua importância.

Embora seja o agente efetivo das mudanças, muitas vezes o público interno é relegado a segundo plano durante os períodos de transição das organizações. Nesses casos, o risco de que as resistências à mudança sejam ainda maiores aumenta.

Quando os principais executivos de duas grandes empresas negociam uma fusão, as atenções estão voltadas exclusivamente para os negócios (resultados, vendas, faturamento, estratégias) e não para o funcionário que fazia a função X ou o trabalho Y... Dessa forma as pessoas ficam em segundo ou terceiro plano. Eis aí um grande erro. É provável que essa seja a explicação para o fato de 55% a 80% de todas as fusões falharem, como constata uma pesquisa realizada pela *Security Data Co.* (BERALDO, 1996, p. 27)

Para que a mudança seja realizada com sucesso, é preciso que cada empregado se sinta co-responsável por ela. E isto só é possível mediante o envolvimento do público interno, a partir do momento em que ele seja informado sobre as decisões tomadas e objetivos estabelecidos e que sejam ouvidas suas ansiedades e sugestões. Enfim, que haja comunicação. Ressalta-se o fato de quanto mais forte for uma cultura, mais difícil é sua mudança em função de determinados valores encontrarem-se arraigados nas pessoas.

Logo, todo processo de fusão ou aquisição é extremamente delicado porque atinge com grande profundidade a cultura de ambas as empresas, ou seja, elas deixam de existir para dar lugar a uma nova, seja ela uma junção das culturas das envolvidas ou a imposição de uma sobre a outra. Esse processo de criação de uma nova cultura e novos valores é demorado e, além disso, é importante frisar que não é fácil acostumar-se com algo novo. Diante desse cenário, fica claro o porquê de o público interno ser tão impactado quando esse tipo de mudança ocorre nas organizações.

Em geral, o temor frente ao desconhecido deixa as pessoas na defensiva. O impacto da “mudança”, que por si só já é uma palavra que de alguma maneira traz o aspecto de insegurança e desconforto, carrega a tensão da necessidade de adaptação – já que algo que estamos acostumados vai ser feito de maneira diferente –, do medo de correr riscos ao inovar e, claro, do fantasma do desemprego. Todos esses fatores podem tornar o processo de mudança em algo muito desgastante. Nem sempre as pessoas estão dispostas a se esforçar por algo que não sabem claramente o que é, nem o que vão ganhar com isso. Logo, informar o público interno é imprescindível.

O silêncio pode ser um grande inimigo nesse processo, ele faz com que as pessoas soltem a imaginação, criando seus próprios fantasmas. Sem as informações sobre o que realmente está acontecendo, os funcionários sentem-se perdidos e resistem às mudanças, podendo não fazer o menor esforço para que elas dêem certo, ou até boicotá-las.

Com a incerteza do futuro, os colaboradores se sentem perdidos e as especulações só aumentam com a ajuda da famosa “rádio peão”. Conhecida também como “rádio corredor”, ela é responsável por propagar fofocas ou notícias falsas que circulam pela a empresa, criando insegurança no ambiente de trabalho. Tudo isso ocorre pela ausência de um fator básico: a informação.

É aí que a comunicação interna entra com mais força e presença dentro da empresa. Com um alinhamento de informações a serem passadas, por meio de veículos internos, os funcionários se sentem mais seguros com a veracidade das notícias.

Além de informar, a comunicação se mostra como um meio de estimular novas atitudes para sustentar as mudanças. Se os processos de mudança dependem do envolvimento do público interno, indiretamente eles dependem de

uma boa comunicação entre a organização e seus colaboradores. Nos momentos difíceis das transições, em que o público interno se encontra tenso e frágil, o papel da comunicação é fundamental, pois são as informações que vão nortear os empregados a respeito dos rumos da organização.

E, mesmo a partir do momento em que a comunicação acerca da mudança começa a ser realizada, algumas dificuldades se apresentam sobre como conduzir o discurso, pois muitas vezes a realidade não é como gostaríamos que fosse. Em alguns casos as organizações têm de lidar com a extinção de certas linhas de produção, demissões em massa ou mesmo fechamentos de unidades, para dar alguns exemplos.

A melhor postura é convencer o público interno de que a sua participação e sua vontade de apoiar a mudança são fundamentais para a sobrevivência da companhia e, portanto, para a manutenção dos empregos, argumentando que, em uma economia globalizada, a segurança do emprego vem do fato de a empresa ser competitiva. Não só os escalões operacionais precisam ser convencidos e esclarecidos sobre a realidade da mudança, como os executivos, que também podem sentir-se inseguros com algumas medidas que venham a ser implantadas.

Nesse caso, cabe aos gestores do processo transmitir as informações necessárias para que todos compreendam que as coisas estão mudando. E que a mudança é inevitável e é preciso trilhar um novo caminho, independentemente de a estrada estar pavimentada ou esburacada.

O discurso, entretanto, não deve ter um caráter manipulador ou parcial. O papel da comunicação é de conscientizar e conhecer os anseios do público interno, para ajudá-lo a transpor o período mais difícil das mudanças e promover a sua manutenção. Para tanto, é necessário analisar a situação como um todo e a partir daí determinar as melhores ferramentas e meios de comunicação.

É necessário que a organização tenha o público interno como prioritário, fazendo com que ele seja o primeiro a ser informado. É importante que os colaboradores fiquem sabendo dos fatos que podem influenciar a organização por meio da própria empresa, e não pela mídia.

Segundo Parente (2010), a função da comunicação é apoiar o processo, garantindo a coerência da mensagem e oferecendo às pessoas as informações e o suporte que elas precisam: contexto, visão – aonde se quer chegar e quais os

benefícios – objetivos da mudança, pontos fortes e pontos vulneráveis, ligação enquanto equipe e espírito comum, papel de cada um e o apoio que todos terão.

Portanto, o trabalho de comunicação interna deve ser constante e não apenas realizado ou intensificado durante os processos de mudança acentuada. A comunicação deve ser um valor cultural, desenvolvida constantemente pela organização. Desta forma, terá maior efetividade e credibilidade junto ao público interno, funcionando como um fator estratégico nos processos de mudança.

Para gerar credibilidade, o jogo da comunicação tem que ser limpo, de regras claras e transparentes, assim, como os relacionamentos. Disso sairá a confiança no que se diz e no que se divulga. E em tempos de mudança, quando a empresa mais precisar de comunicação, é aí que a confiança no que se diz e no que se faz será fundamental para a sobrevivência da organização.

Se a credibilidade é sinônimo de confiança, numa reestruturação, para melhor ou para pior, a confiança é que vai determinar o seu sucesso e o seus insucesso. Se eu confio no que você me diz, eu lhe dou todo o crédito possível. Somamos. No momento em que um de nós rompe este acordo, acabou-se a credibilidade. Subtraímos, dividimos. (GAULIA, 2003, p. 76)

A informação transparente e objetiva é o que garante o sucesso do entendimento da nova estratégia. É importante ressaltar que falar sempre é fácil. Porém, se o discurso não se traduz na prática, nada acontece. Logo, segundo Gaulia (2003), estaria criada a “comunicação esquizofrênica”, na qual o fingimento e a hipocrisia rodam os corredores, as idéias inovadoras são engolidas pelo medo e o ambiente de trabalho se torna doentio, onde o concorrente não está na empresa vizinha, mas dentro da própria organização.

Para viabilizar o fluxo de informações, é importantes estabelecer um mix de veículos e mídias que atenda todas as necessidades de comunicação do processo de mudança e de integração, deixando claro o papel de cada veículo e a sua forma de funcionamento e divulgação. É fundamental priorizar a comunicação das informações relevantes e úteis, deixando as divagações para outro momento. Nesse momento é crucial que o comunicador tenha a sensibilidade para encontrar a dose certa na emissão das mensagens.

De acordo com Parente (2010), é necessário dimensionar o significado desse período da história da empresa, e estar em permanente estado de prontidão para dirimir dúvidas, eliminar ruídos e renovar o senso de pertencimento, entre outras

atribuições. Por outro lado, o autor frisa que não adianta soterrar os funcionários com informações: é preciso estruturar o processo de forma comedida. Cada etapa deve ter seu tempo, sem acelerar a pulsação já normalmente alta nesses períodos.

Apesar do desafio de achar a medida exata, é preciso ter a sensibilidade de identificar o ponto de equilíbrio em que não haja sonegação nem sobrecarga de informações. Tudo tem seu tempo. O processo só se consolida com a alternância estratégica entre o ato de informar o novo e o de reforçar conceitos.

Por isso, um processo de integração é sempre uma tarefa de grande complexidade. Requer total atenção da alta gestão, que deve levar em conta o impacto no negócio, na imagem e no desenvolvimento da organização e eventuais perdas necessárias.

Em entrevista ao site rh.com.br, Carlos Alecrim, CEO do ICCoaching (*International Corporate Coaching*), especialista em planejamento e incentivo, inclusive em momentos de fusões de empresas, afirma que em um processo de fusão a união entra as áreas de RH e de comunicação interna tornam-se um diferencial. Para ele, na era do marketing de relacionamento, das redes sociais, do fluxo instantâneo de informação, o RH e a comunicação ganham importância estratégica, pois é necessário criar pontes de comunicação, contato e convívio com o mercado. Logo, a comunicação com os *stakeholders* (todas as partes interessadas na organização, como clientes, funcionários, fornecedores, governo e comunidade, dentre outros) e *shareholders* (acionistas, ou seja, pessoas ou instituições que detém participação acionária em determinada empresa) é fator determinante de sucesso (BISPO, 2011).

Carlos ainda afirma que um processo de fusão entre empresas pode ser realizado de maneira clara, responsável e sem causar grandes traumas aos profissionais. Para tanto, é importante decidir a melhor forma e o melhor momento para fazer a comunicação da fusão, nem tão cedo que gere a ansiedade de muitas perguntas sem respostas, nem tão tarde que mostre descaso. É fundamental criar canais de comunicação exclusivos para essas informações, com um novo conceito e uma nova estética na comunicação, mostrando o futuro e dando exclusividade ao assunto “mudança”. Segundo ele, é importante ter em mente que duas empresas, duas culturas, dois conjuntos de valores resultarão em nova empresa, nova cultura, novo conjunto de valores, e quando isto é esquecido, a imposição de uma cultura sobre a outra resulta em perda de ativos intangíveis.

Carlos ainda aponta os erros mais comuns cometidos pelas organizações em momento de fusão. Ele afirma que o “abafamento” dos valores da empresa adquirida pode estimular conflitos de cultura, valores e interesses que resultam na perda de competências e valores intangíveis adquiridos que podem ser de difícil reparo. Outro erro apontado é esquecer que o maior ativo adquirido são as pessoas, sejam elas colaboradores ou clientes. Por isso é tão importante comunicar de forma estratégica e ética, sobre o que vai acontecer e o que está acontecendo. Logo, um pré-requisito para um bom processo de fusão é a existência de uma comunicação estratégica e ágil, com soluções práticas e eficazes.

O entrevistado ainda sinaliza para a importância de ser lidar com as carreiras dos envolvidos, com os seus sonhos. Segundo ele, é preciso lidar de forma responsável com os que foram impactados negativamente pela fusão, para uma "Fusão ou Aquisição Responsável e Sustentável". Quando a empresa não atua dessa forma, manda um péssimo recado para os que ficaram: amanhã pode ser você.

Por outro lado, ele destaca a existência de pontos positivos que podem e devem ser enfatizados para tranquilizar os funcionários. Apesar de ser uma fase de incertezas, esse é um momento de oportunidades. Se a empresa der apoio responsável e sustentável, e tratar com respeito e responsabilidade os envolvidos nas demissões o impacto será minimizado. É uma ótima mensagem para quem fica.

3 A INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL – PRIVATIZAÇÕES

Assim como em outros setores da economia, a política neoliberal de privatizações dos anos 1990 também chegou ao setor de telecomunicações. A abertura do mercado brasileiro de telefonia à iniciativa privada ocorreu em meados de 1997 com a venda das concessões da Banda B de telefonia celular.

Tal iniciativa tornou-se possível em decorrência da aprovação da Lei 9.295, em julho de 1996, que ficou conhecida como a Lei Mínima do Celular. Esta lei estabeleceu critérios para a exploração dos serviços de telefonia celular, via satélite, comunicação de dados (serviços limitados) e serviços de valor adicionado. A Tabela 3-1 apresenta, de forma sintética, o balanço final do leilão de concessão da Banda B.

	Área	Consórcio vencedor	População (milhões)	Oferta (US\$ milhões)	Prêmio sobre preço mínimo (%)	US\$ Bid/POP
1	São Paulo Capital	BCP (Bell South, Splice, Oesp, Safra)	15,50	2.414,60	341,3	155,78
2	São Paulo Interior	Telia Eritine, Primav	18,56	1.215,7	121,2	65,50
3	Rio de Janeiro e Espírito Santo	Korea Telecom Mobile, Queiroz Galvão, Lightel	16,10	1.325,8	201,6	82,35
4	Minas Gerais	Stet, Vicunha, Globo, Bradesco	16,66	456,8	30,0	27,42
5	Paraná e Santa Catarina	DDI, Inepar, Motorola, Suzano	9,00	679,6	134,5	75,51
6	Rio Grande do Sul	Bell Canada e fundos de pensão locais	9,95	293,3	1,4	29,49
7	Centro-Oeste	Bell Canada e fundos de pensão locais	12,17	315,5	25,4	25,92
8	Amazônia	Sem proposta	13,75	n.d.	n.d.	n.d.
9	Bahia e Sergipe	Stet, Vicunha, Globo, Bradesco	14,15	228,1	8,7	16,12
10	Nordeste	BCP (Bell South, Splice, Oesp, Safra)	25,38	511,6	141,5	20,16
		Total	151,22	7.441,0	236,7	49,21

Tabela 3-1: Resultado do leilão da concessão da Banda B

Fonte: Novaes (2000 apud DIEESE, 2009).

Já em 29 de julho de 1998, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, um leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro consagrou a maior privatização da história do país (FOLHA DE SÃO PAULO, 2008). A venda de papéis equivalentes a 20% das ações das empresas do Sistema Telebrás – empresa estatal vinculada ao Ministério das Comunicações que unificou o sistema de telecomunicações, que correspondiam ao controle acionário das mesmas, rendeu ao governo um total de R\$ 22,058 bilhões.

Esse sistema era formado por empresas regionais e estaduais, entre elas Telesp, Telerj, Telebrasília, além da operadora de longa distância Embratel. O controle de três *holdings* de telefonia fixa, uma de longa distância (Embratel) e oito de telefonia celular, foi vendido. A relação entre as empresas compradas e compradoras pode ser vista na Tabela 3-2.

Empresa	Consórcio vencedor	Linhas	População (milhões)	Preço mínimo (US\$ milhões)	Prêmio obtido no leilão (US\$ milhões)	Ágio (%)
Telesp	Telefónica de España, Portugal Telecom, RBS, Iberdrola, BBV	6.102	34.564	3.028	4974	64,3
Tele Norte-Leste	Andrade Gutierrez, La Fonte, Inepar, Macal, companhias de seguro locais	7.671	89.441	2.924	2.954	1,0
Tele Centro-Sul	Telecom Italia, Algar, Opportunity, Splice	3.704	27.189	1.677	1.780	6,2
Subtotal da telefonia fixa		17.477	151.194	7.629	9.708	27,2
Telesp Celular	Portugal Telecom	1.637	34.564	946	3.086	226,2
Tele Sudeste Celular	Telefónica de España, Iberdrola, NTT, Itochu	798	16.633	490	1170	138,6
Teleming Celular	Telesystem, fundos de pensão locais, Opportunity	537	17.109	198	650	228,7
Tele Sul Celular	Telecom Italia, Globopar,	562	14.587	198	602	204,3

	Bradesco					
Tele Centro Celular	Splice	495	12.602	198	378	91,3
Tele Nordeste Celular	Telecom Italia, Globopar, Bradesco	572	26.239	194	568	193,3
Tele Leste	Telefónica España, Iberdrola	298	14.536	108	348	224,0
Tele Norte Celular	Telesystem, fundos de pensão locais, Opportunity	263	14.924	77	162	108,9
Subtotal telefonia celular		5.162	151.194	2.408	6.965	189,2
Embratel	MCI			1.548	2.279	47,2
Telebrás		22.639	151.194	11.586	18.952	63,6

Tabela 3-2: Resultado do leilão da Telebrás

Fonte: Novaes (2000 apud DIEESE, 2009).

Adicionalmente, previu-se, em respeito à determinação legal da não exclusividade dessas concessões, a criação de empresas-espelho na mesma área de atuação das concessionárias de telefonia fixa, o que pode ser visto na Tabela 3-3.

Região	Concessionária/ espelho		Área Geográfica
	Pós-leilões	2004	
I	Tele Norte-Leste Cambrá	Telemar Embratel Vésper	RJ, MG, ES, BA, SE, AL, PE, PB, RN, CE, PI, MA, PA, AP, AM e RR
II	Tele Centro-Sul GVT	Brasil Telecom Sercomtel/ GVT	DF, RS, SC, PR, MS, MT, GO, TO, RO e AC
III	Telesp Vésper	Telefônica Embratel Vésper	SP
IV	Embratel Intelig	Embratel Intelig	Nacional

Tabela 3-3: Concessionárias e empresas-espelho Brasil

Fonte: DIEESE, 2009.

Na privatização, o país foi dividido em quatro regiões, como pode ser visto na Figura 3-1:

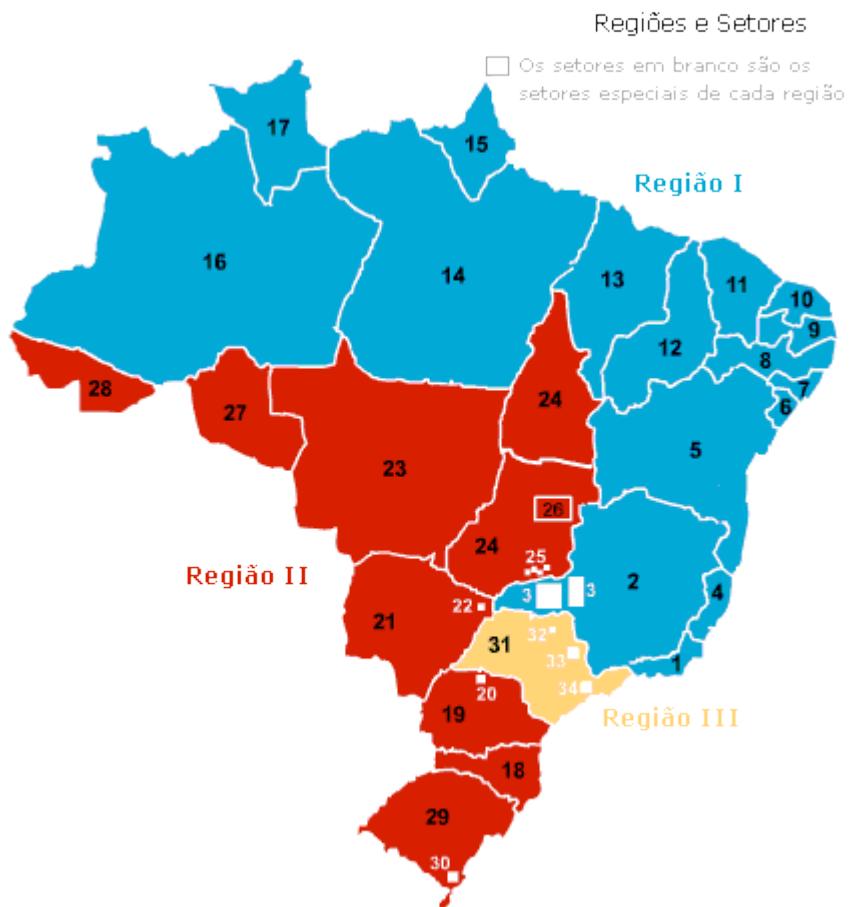


Figura 3-1: Telefonia fixa – Regiões e Setores do Plano Geral de Outorgas

Fonte: Teleco, 2008.

A concessão de telefonia fixa se distribui da seguinte forma: na Região I (azul) pela Telemar (atualmente, Oi); na Região II (vermelha) pela Brasil Telecom (atualmente, Oi); e na Região III (amarela) pela Telefônica. A concessão que dizia respeito apenas à telefonia fixa em longa distância, que englobava todo o país, foi ganha pela MCI, empresa norte-americana que levou a Embratel (a qual, depois, foi revendida ao grupo mexicano Telmex). Ainda há duas concessionárias em “condição especial”, a Sercomtel, que pertence à Prefeitura de Londrina e opera naquela cidade, e a CTBC, do grupo Algar, que opera no Triângulo Mineiro. Elas nunca pertenceram ao sistema Telebrás e, portanto, não entraram no programa de privatizações, embora, evidentemente, também sejam reguladas pela Anatel.

No que se refere à prestação dos serviços de telefonia, é inegável que houve, após a privatização, um processo acelerado de expansão de alguns indicadores como o número de acessos fixos e móveis, a densidade telefônica e a telefonia pública, por exemplo.

Esta expansão também pode ser visualizada através da análise do comportamento da densidade telefônica no país. Em 1997, existiam no país em torno de 10,6 acessos fixos em serviço para cada 100 habitantes, ao passo que em 2007 esta relação já estava ao redor de 21,4. Entretanto, houve uma estabilização deste indicador entre 2003 e 2007, como mostra a Figura 3-2.

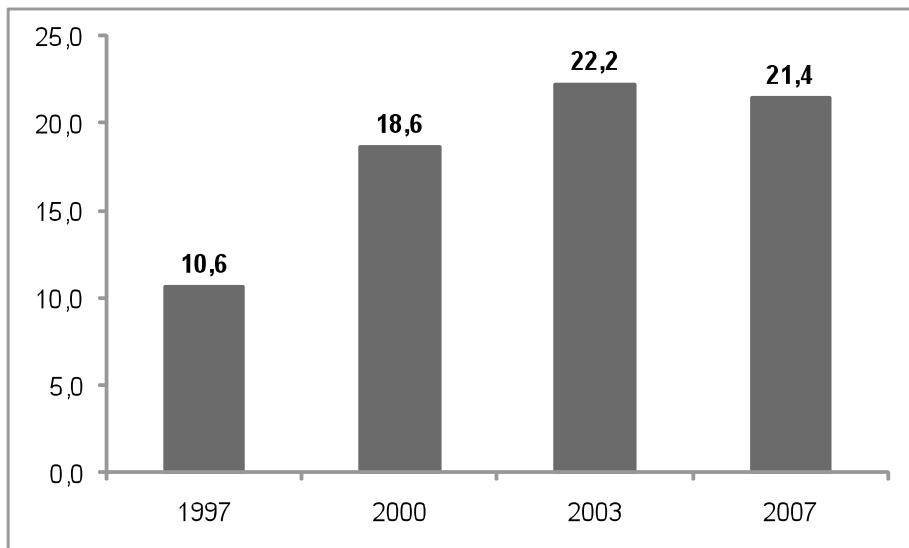


Figura 3-2: Evolução da densidade telefônica em serviço Brasil – 1997/2007 (acesso serviço/ 100 habitantes)

Fonte: Anatel; DIEESE, 2009.

No campo da telefonia celular, o que se percebe é a mesma tendência, ou seja, um crescimento bastante significativo do acesso aos serviços nos anos posteriores à privatização. Em 2007, por exemplo, o país alcançou a marca de quase 121 milhões de celulares em operação (Figura 3-3).

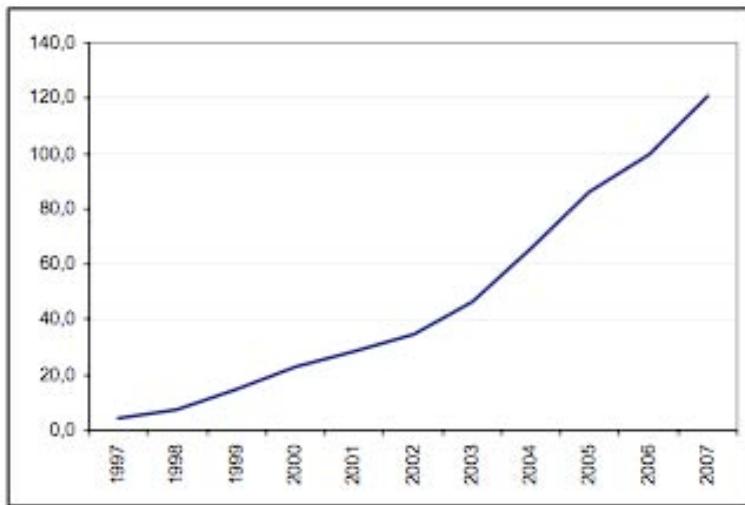


Figura 3-3: Evolução do número de celulares Brasil – 1997/2007 (em milhões)

Fonte: Anatel; DIEESE, 2009.

Vale frisar que foi justamente no âmbito da telefonia móvel que se operou a maior transformação na forma de operação do sistema telefônico brasileiro, inclusive com a ampliação do acesso da população de baixa renda a estes serviços por meio da difusão dos telefones celulares pré-pagos.

No entanto, a almejada competição no segmento da telefonia fixa não se concretizou na dimensão esperada. Os dados disponíveis mostram que cerca de 10 anos após a privatização do setor, as concessionárias, em todas as regiões, possuem uma participação de mercado bastante superior às empresas espelho (também chamada de autorizadas), como pode ser visto na Figura 3-4.

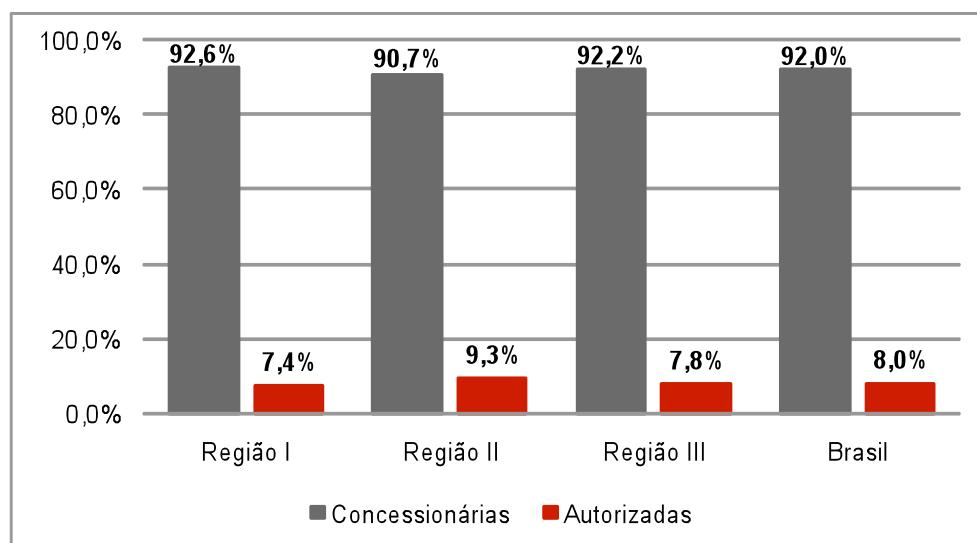


Figura 3-4: Participação de mercado de acessos fixos em serviço por região Brasil – 2006 (%)

Fonte: Anatel; DIEESE, 2009.

No que diz respeito à telefonia celular, configurou-se, aparentemente, um ambiente mais competitivo do que o verificado entre as concessionárias de telefonia fixa e as empresas espelho. Dez anos após a privatização, a organização do setor dava-se, basicamente, em torno de cinco grandes grupos empresariais (Vivo, TIM, Claro, Oi e Brasil Telecom GSM) (ver Figura 3-5).

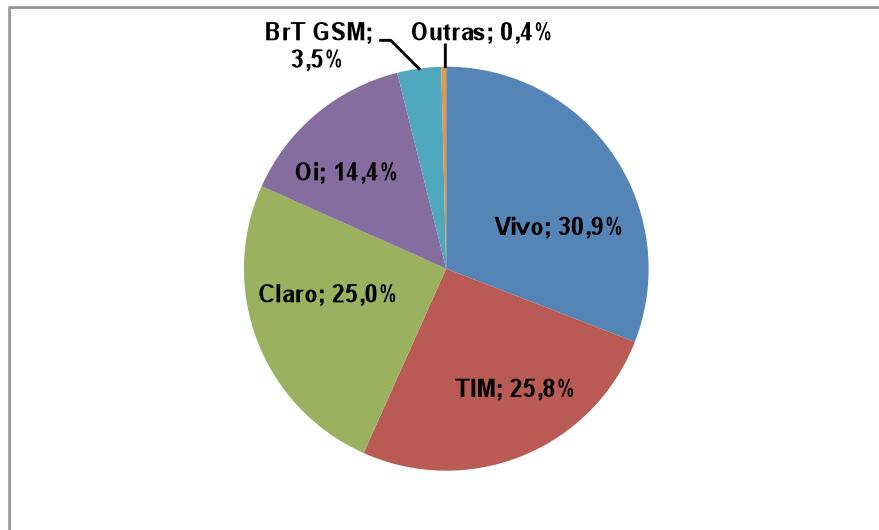


Figura 3-5: Participação de mercado das empresas de telefonia móvel Brasil – 2007 (%)

Fonte: Anatel; DIEESE, 2009.

No entanto, em 2009, o que viria a ser considerado o maior negócio do setor de telecomunicação dos últimos dez anos (G1, 2011), chegava para promover um rearranjo setorial de proporções bastante significativas: a compra da Brasil Telecom pela Oi.

A Oi, que atuava nacionalmente nos serviços de telefonia móvel, fixa, acesso à internet em banda larga e de transmissão de dados, iniciou suas operações em maio de 2002 como um braço de telefonia celular do Grupo Telemar (fruto da privatização da Telebrás como Tele Norte Leste S.A.) e em 2007 tornou-se a marca única da empresa e de todos os seus serviços a partir de uma decisão estratégica. Ainda no mesmo ano, a companhia passou a operar também em Amazonas, Roraima, Amapá, Pará e Maranhão, depois de comprar da Vivo a operadora de telefonia móvel Tele Norte Celular, controladora da operadora Amazônia Celular, num negócio fechado por R\$ 120 milhões. No ano seguinte, passou a atuar no estado de São Paulo com concessão para operar em telefonia móvel (VALOR ONLINE, 2008). Apenas em 2009 comprou a Brasil Telecom (fruto da privatização da Telebrás como Tele Centro Sul), passando a atuar também no Acre, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina,

Tocantins, mais o Distrito Federal, o que deu origem à maior companhia de telecomunicações de controle acionário 100% nacional (FOLHA DE SÃO PAULO, 2008).

4 O CASO OI – BRASIL TELECOM

4.1 A COMPRA

Segundo Tereza e Junior (2007), o processo de compra da Brasil Telecom pela Oi começou a ser especulado ainda no primeiro semestre de 2007, com a assinatura do acordo de venda da participação da Telecom Italia (TI) para os fundos de pensão Previ (Banco do Brasil), Petros (Petrobrás) e Funcef (Caixa Econômica). A Telecom Italia se desfez de 38% de sua participação na Solpart, *holding* que controlava 51% das ações ordinárias da Brasil Telecom Participações e 19% de seu capital total.

Na época, o eventual aumento de participação dos fundos de pensão dentro da Brasil Telecom foi visto pelo mercado como um fator favorável para uma futura fusão com o Grupo Oi (ex-Telemar), no qual os fundos também detinham participação acionária (Tereza; Junior, 2007). Apesar dos rumores de que as duas empresas de telefonia poderiam se juntar, ambas negavam estar analisando essa possibilidade. Para alguns, a operação criaria uma empresa mais forte para concorrer no mercado de telecomunicações. Para outros, haveria apenas uma concentração maior do setor, o que resultaria em piora dos serviços e aumento de preços.

Em abril de 2008 a Oi comunicou ao mercado seus planos de compra da BrT, na época a terceira maior operadora de telefonia fixa do país (FOLHA DE SÃO PAULO, 2008). Porém, a operação não era permitida pelas regras do setor de telecomunicações. A compra dependia de uma modificação no Plano Geral de Outorgas (PGO), um decreto presidencial que impedia que duas concessionárias de telefonia fixa tivessem o mesmo controlador. Na época, havia quatro concessionárias: Oi, BrT, Telefônica e Embratel.

Em novembro do mesmo ano, o então Presidente Luiz Inácio Lula da Silva assinou um decreto que alterava as regras que vigoravam desde 1998, ano da privatização do sistema Telebrás, e proibiam que uma operadora de telefonia fixa oferecesse serviços em mais de uma região do país. Agora, faltava apenas a análise do negócio pela Anatel e pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

Já em dezembro, a Anatel aprovou o mais rápido processo de anuência prévia da sua história – que ocorreu em apenas 27 dias – para que a Oi pudesse assumir o controle da BrT (FOLHA DE SÃO PAULO, 2008).

Segundo o conselheiro da Anatel João Resende, com base em uma análise da área técnica, não foi constatado nenhum problema relacionado à concorrência no setor (G1, 2010). O processo considerou os serviços de telefonia fixa local e de longa distância nacional e internacional, além dos serviços de telefonia celular, como pode ser visto na Figura 4-1, e de banda larga, e em nenhum desses serviços foi encontrado nada que ameaçasse a concorrência. A maior concentração estaria no serviço de longa distância nacional (interurbano), no qual as duas empresas (Oi e BrT), juntas, dominariam 35% do mercado. Porém, esse percentual não era um problema na avaliação da Anatel, já que havia nesse segmento 56 empresas atuando e uma forte concorrente, a Embratel.



Figura 4-1: Esquema comparativo entre as empresas de telefonia móvel no Brasil –

2007

Fonte: Jardim, 2008.

Resende ainda afirmou que também não havia risco à concorrência no segmento de banda larga, já que em 2008 – quando o negócio entre BrT e Oi foi anunciado – o Cade assinara com as duas empresas um acordo preventivo para que fosse mantida a independência entre os provedores iG (da Brasil Telecom) e Oi Internet (da Oi), por entender que nesse mercado as duas empresas eram potenciais concorrentes entre si.

No processo de anuênci, diversas contrapartidas ainda foram estipuladas para o aval do negócio. Cerca de 30 condições foram impostas, sendo a mais importante delas a que determinava a manutenção do emprego dos funcionários das duas empresas até 2011, tendo como referência o número de empregados em fevereiro de 2008.

O processo de fechamento da compra teve fim no dia 8 de janeiro de 2009, com o pagamento dos R\$ 5,8 bilhões. A Supertele, fruto da aquisição da BrT pela Oi, nasceu com receita bruta anual de R\$ 41 bilhões, concentrando 22 milhões de telefones fixos, quase 30 milhões de celulares e com posição dominante em todos os Estados brasileiros, à exceção de São Paulo, como pode ser visto na Figura 4-2. Este estado não está sinalizado na Figura 4-2 já que a empresa adquiriu licença para operar na região em telefonia móvel apenas a partir de outubro de 2008, após a elaboração da figura (VALOR ONLINE, 2008).



Figura 4-2: Esquema comparativo Oi e BrT

Fonte: Folha de São Paulo, 2008.

O negócio estimado em R\$ 12,5 bilhões teve grande participação do governo, que além de mudar a legislação, entrou com grandes financiamentos do BNDES (R\$ 2,5 bilhões) e do Banco do Brasil (R\$ 4,3 bilhões) e investimentos dos fundos de pensão estatais (Preví, Petros, Funcf) que chegaram a R\$ 3 bilhões.

Ainda sem a aprovação do Cade, que só chegaria em outubro de 2010, os terceiro, segundo e primeiro escalões da supertele se reuniram na sede da Oi, no Rio de Janeiro, para alinhar como seria o processo de tomada da Brasil Telecom (AGÊNCIA ESTADO, 2010). No dia 13 de janeiro de 2009, Luiz Eduardo Falco – presidente da Oi que se manteve no comando da OiBrT – e sua equipe desembarcaram em Brasília, onde fica a sede da BrT.

Em uma reunião de cerca de 3 horas para 800 diretores, coordenadores e gerentes da empresa adquirida, Falco fez uma apresentação de como era a antiga Oi, a antiga BrT, e como seria a nova empresa. Além disso, fez um discurso

agressivo, falando em formar caixa para realizar novas compras futuras (REVISTA VEJA, 2011).

Após os primeiros movimentos de aproximação, as duas empresas, que agora eram uma só, ainda enfrentariam muitos desafios para comunicar e implementar essa novidade ao seu novo e unificado público interno, que mergulhava em dúvidas, incertezas e insegurança.

4.2 O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

Assim como no nosso dia a dia, a popularização da internet e das redes sociais também provocou impactos no processo de integração entre a Oi e a BrT, como pode ser observado no trecho a seguir da Revista Exame:

Nas primeiras horas do dia 18 de fevereiro, surgiu no Twitter um usuário que prometia descrever em detalhes o que acontecia nos bastidores da fusão das operadoras Oi e Brasil Telecom. "O clima pela manhã foi tenso. Gerentes e coordenadores começaram a ser demitidos", escreveu o usuário, que assinava apenas como "mensageiro". Atualizado em intervalos de minutos, o blog exibia mensagens como "Nunca vi a fragmentadora de papéis ser tão utilizada quanto hoje" ou "No horário do almoço as caras no restaurante da BrT não eram as mais amigáveis". (GASPAR, 2009)

As mensagens do Twitter deixaram em evidência um dos maiores desafios que o presidente da Oi, Luiz Eduardo Falco, teria de enfrentar para garantir o sucesso do negócio: os choques entre as culturas e entre os “vencidos” e os “vencedores”.

Para formar a nova Oi, Falco se propôs a: (i) construir uma operadora de telefonia de alcance internacional; (ii) mais que dobrar o número de clientes, de 53 milhões para 110 milhões em cinco anos; e (iii) no meio do caminho conduzir uma integração bem-sucedida entre os 26.000 funcionários das duas empresas – seu objetivo era economizar 1 bilhão de reais em sinergias.

Com a consciência de que não chegaria a lugar nenhum se a operação se perdesse em meio à falta de rumo e ao choque de culturas entre as duas empresas, o presidente assumiu o papel de comunicador principal da integração. O executivo percorreu as principais capitais onde a Brasil Telecom estava presente e a Oi não. Em cada lugar se reuniu com os funcionários e repetiu a mesma apresentação,

mostrando os números da concorrência e as metas da Oi para os próximos cinco anos.

Em locais onde se temia que Falco sofresse alguma hostilidade, principalmente nos estados do sul do Brasil, conhecidos por certo “bairrismo”, como Porto Alegre, a Oi escalou diretores gaúchos para falar de carreira, contar casos e criar uma identificação com a plateia. Aparentemente, a estratégia funcionou. Logo após a reunião, gerentes e diretores com contatos no Sul telefonavam para saber a impressão do pessoal e desligavam satisfeitos. Segundo Falco, “a idéia era dizer claramente que não vamos apenas misturar as duas empresas mantendo uma divisão entre ‘vermelhos’ e ‘amarelos’. Vamos criar uma nova companhia em que todo mundo tenha as mesmas chances e só fique quem tiver talento” (GASPAR, 2009).

Inclusive, a comunicação interna elaborada para a Região Sul era diferenciada – com uma linguagem mais específica e regional – e procurava gerar uma identificação entre os valores gaúchos e aqueles identificados no DNA da Oi (ENTREVISTADO #1). Além da comunicação, a empresa patrocinou e patrocina até hoje eventos importantes da região, como pode ser observado na Figura 4-3 que apresenta o banner e o header para intranet elaborados para divulgar a Oi como patrocinadora oficial da Semana Farroupilha. Essa ação institucional de impacto explorou as tradições e valores gaúchos com expressões e elementos típicos, buscando alinhar a festa ao espírito de liberdade da companhia.



Banner Interativa



Header

Figura 4-3: Peças Semana Farroupilha 2009

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

A estratégia por trás da presença maciça do presidente, quase como um “showman”, era simplesmente mostrar que ele estava presente e que se importava com cada um. Falco dizia que as pessoas precisavam naquele momento ser ouvidas, e que iria ouvir todo mundo e responder a todas as dúvidas (GASPAR, 2009). A onipresença de Falco ainda podia ser notada em diversos videomails em que falava um pouco sobre o processo, expectativas e até apresentava a sua equipe direta em diversas localidades. A Figura 4-4 ilustra a presença constante do Presidente da empresa de telefonia.



Figura 4-4: Peça Videomail Falco

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Todas as manobras de Falco foram feitas com uma dedicação disciplinada e uma agenda puramente motivacional. Segundo dados recolhidos no mercado pela consultoria Accenture, que ajudou a Oi a planejar a integração, 60% das fusões de grandes empresas não dão certo ou porque as pessoas não têm clareza sobre o rumo a seguir ou por causa do choque de culturas. E para o ambicioso diretor, estar entre os 40% bem-sucedidos era o desafio de sua vida (GASPAR, 2009).

Antes da integração, Falco e Júlio Fonseca, este diretor de RH da Oi, ouviram seis executivos que haviam conduzido processos recentes de fusões, dentre eles: Roberto Setubal, presidente executivo do conselho do Itaú Unibanco; Gilberto Miffano, presidente do conselho de administração da BM&F Bovespa; Bill Hogg, que supervisionou a compra, pela Singular, das operações sem-fio da AT&T; e Claudio Garcia, executivo responsável pelo RH da maior cervejaria do mundo, a InBev. A lição que eles tiraram disso foi a de que vale tudo para conseguir manter a tropa marchando unida para o mesmo lugar, até mesmo passar horas num auditório ouvindo pedidos de funcionários que não querem ser transferidos por imposição da mulher ou porque os filhos adoram a escola (GASPAR, 2009).

De acordo com um levantamento feito pela própria Oi, a Brasil Telecom tinha um ritmo de decisão mais lento, enquanto na Oi se decidia rapidamente, muitas vezes por e-mail ou por mensagens de celular (o contato entre os executivos e os funcionários era mais informal. Na BrT, em contrapartida, o planejamento de projetos era mais caprichado e as equipes eram mais disciplinadas para seguir metodologias.

Em linha com o que já havia acontecido na Região I, decidiu-se atuar na Região II sob o modelo de marca única – Oi, migrando todos os ativos de antiga

marca BrT. Apesar das dificuldades de “casar” duas culturas opostas em muitos aspectos, a proposta de Falco era promover uma integração em apenas seis meses, antes do prazo de um ano que ele mesmo havia se imposto no início das negociações para a compra da Brasil Telecom.

Para imprimir ritmo à integração, a Oi distribuiu aos 70 principais executivos da empresa, logo nos primeiros dias após a aquisição, um *pen drive* com a lista de tarefas que eles deveriam cumprir em prazos de uma semana, um mês, até passarem os seis meses de integração.

Segundo o quarto relatório trimestral de 2009 da Oi, para que o plano de ação do projeto de integração se tornasse realidade no prazo mais curto possível, foram adotadas as melhores práticas de cada uma das empresas e capturados rapidamente os ganhos de sinergia identificados. Essa verdadeira revolução que ocorria internamente na organização não poderia gerar descontinuidade das atividades da companhia ou ruídos do ponto de vista do cliente.

Em pouco menos de um mês, foram migrados cerca de 10 mil orelhões, 80 lojas e quiosques próprios, mais de 700 lojas autorizadas e cerca de 1.000 balcões de varejo. Foram treinados todos os operadores de call center e técnicos de campo, bem como realizado um extenso trabalho de comunicação interna e endomarketing com vistas a comunicar e envolver os colaboradores no projeto de integração. Houve cuidado especial no processo de unificação da cultura e dos valores da companhia, buscando manter os melhores talentos das duas companhias, adotando um modelo de gestão único, em uma estrutura organizacional unificada, definida desde o D0. (OI, 2010)

Logo no início do processo, foi realizado um mapeamento da cultura organizacional das empresas para identificar os aspectos relevantes, desenvolver um plano de comunicação interna e mobilização e medir a repercussão de cada etapa realizada do projeto. Durante esse processo, Manoela Osório, Gerente de Comunicação e Cultura Organizacional da Oi, afirmou:

Estamos acompanhando quase em tempo real a reação dos colaboradores aos diferentes estímulos internos, e, a partir dessa observação, podemos antecipar demandas,clarear temas críticos, dar mais foco em determinadas ações e atualizar o planejamento de endomarketing. Vai demorar ainda algum tempo para as mudanças efetivamente serem percebidas, mas o importante é estarmos atentos e flexíveis. (BITTENCOURT, 2011)

Além do mapeamento de culturas, foi realizado o Mapeamento de Perfis e Interesse, uma espécie de questionário *online* em que os colaboradores da ex-BrT

podiam expor suas preferências e áreas de interesse nessa nova realidade, como mostra a Figura 4-5 a seguir.



Figura 4-5: Peça Mapeamento de Perfis e Interesse

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Manoela ainda garantiu que, para que as diferenças corporativas de ambas as empresas fossem administradas no dia a dia, era necessário uma gestão produtiva e positiva, em que gestores e colaboradores tivessem clareza sobre os objetivos da organização. Logo, apenas com mais apoio e suporte dos funcionários seria possível criar um senso de responsabilidade compartilhada, e, claro, ganhos. Só seria viável minimizar o impacto das particularidades internas das empresas que compunham a companhia com um modelo em que, segundo Manoela, o futuro convergisse e a experiência também:

Diferenças existem e sempre vão existir porque estamos falando de pessoas diferentes. Portanto, administrar diferenças não é uma regalia da empresa nem tampouco da minha área. O que é interessante na Oi é que a área de comunicação e cultura organizacional não foca na diferença, mas sim na convergência.

As diferenças devem ser consideradas como forças motrizes para alcançar objetivos e metas. Se partirmos do princípio de que a diversidade agrupa, as diferenças do cotidiano podem se tornar muito mais uma força do que uma fraqueza. E esta é a base do discurso que alinhamos com todos os gestores da Nova Oi no início dessa jornada. (BITTENCOURT, 2011)

A área gerenciada por Manoela na Oi – que coordena o planejamento e a implementação de ações de divulgação, relacionamento, reconhecimento e consolidação de atributos da marca junto aos diferentes públicos internos – contribuiu para a administração das diferenças organizacionais das empresas e

estabelecimento da cultura da companhia por meio de um planejamento estratégico de comunicação baseado nas diretrizes do que a organização queria ser.

Tendo de um lado a máquina de comunicação interna, e do outro as soluções para mobilização e engajamento, a área acaba exercendo um importante papel para a construção de uma cultura forte e sustentável. Ao mesmo tempo em que divulgamos as diretrizes, fazemos pulsar no coração de cada colaborador o orgulho de pertencimento. E assim a área contribui para uma empresa alinhada e eficaz. (BITTENCOURT, 2011)

Para Manoela, um dos principais desafios das organizações da nova economia é diminuir a curva de aprendizagem em processos de mudança para voltar com mais rapidez ao rumo da produtividade. E a comunicação tem papel fundamental nessa volta à normalidade.

Então, para mim, aí é que finalmente entra a comunicação, ou melhor, a comunicação como ferramenta de gestão dos recursos humanos. É justamente neste momento que a alta liderança entende que é preciso fazer uso de boas práticas de divulgação, com viés de mobilização e engajamento: quanto mais customizada e aderente é a comunicação, mais eficaz e concreto é o resultado. (OSÓRIO, 2009, p. 55)

Manoela ainda afirmava que a comunicação interna teria vindo com todas as suas forças e armas para garantir a manutenção do clima organizacional na nova Oi e inserir na cultura da empresa os novos *drivers* organizacionais.

O movimento de mudança para um novo jeito de ser, a criação de um exército de embaixadores da marca e a manutenção dessa cultura organizacional foi, é e será, um grande desafio enquanto estiver à frente da área de comunicação interna desta empresa. No início do processo, fizemos (eu e a consultora acostumada às mudanças) um planejamento estratégico que englobava todas as fases: preparação, conscientização e mobilização. Durante meses, implantamos as ações táticas previstas e também revisamos várias das previsões. A cada inserção, analisávamos os resultados inesperados e o planejamento era readequado à realidade, que se construía concomitantemente ao movimento de mudança. (OSÓRIO, 2009, p. 57)

Ao ser perguntado sobre como fora informado da compra da Brasil Telecom, o Entrevistado #3 garantiu que, apesar dos rumores na imprensa, os canais de comunicação interna da companhia rapidamente informaram a notícia, logo no mesmo dia em que o acordo foi selado. Antes disso, os gestores da Oi e da BrT, que já haviam participado de um alinhamento estratégico, mesmo sem poderem dizer exatamente o que estava acontecendo, já preparavam o ambiente e o clima para as

mudanças futuras, como pode ser visto nas peças que convidavam os gestores para um encontro para falar sobre os desafios que viriam pela frente (Figura 4-6).



Figura 4-6: Peça Encontro de Gestores

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Nesse início do processo, grande parte das peças de comunicação direcionava os colaboradores para um espaço virtual chamado “Espaço Único”. As intranets de ambas as empresas também davam acesso direto a esse portal que reunia todas as informações sobre a integração, sempre atualizadas (Figura 4-7).



Figura 4-7: Peça Espaço Único

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Segundo um dos entrevistados:

Havia um burburinho tão grande na imprensa, que as pessoas não sabiam em que acreditavam. Então, esse espaço foi determinante. Ele respondia as perguntas mais comuns, acompanhava o passo a passo, os processos, o que foi noticiado, o que era mito e o que era real. Esse espaço de convergência de informação foi o primeiro contato, e o primeiro passo para que as pessoas da BrT pudessem compreender como era a relação da Oi com seus funcionários, como era o jeito Oi de se comunicar, além de familiarizá-los com essa nova identidade. O espaço favoreceu muito a desmistificação e acabou evitando alguns tabus. (ENTREVISTADO #2)

Para atenuar o medo da demissão, fantasma que assolava a todos, principalmente na BrT, e auxiliar aqueles que tinham que enfrentar essa realidade, foi criado um espaço chamado de “Centro de Apoio à Carreira”. Esse centro foi alocado nas salas de reunião da antiga BrT para ajudar aqueles que haviam sido desligados a se recolocar no mercado (ENTREVISTADO #2).

De acordo com o Entrevistado #1, em um primeiro momento pós-compra, quase que como um ritual de passagem, as peças gerais de comunicação interna destinadas a todos os colaboradores (Oi e BrT) eram veiculadas na ex-BrT ainda com a identidade da antiga marca. Falar a mesma coisa de maneiras distintas era uma forma de respeitar os novos colaboradores que, pouco a pouco, eram inseridos no universo da Oi. Essa distinção pode ser vista nas peças 4-8 e 4-9 que homenageavam as colaboradoras da BrT e da Oi, respectivamente, pelo dia internacional da mulher.



Figura 4-8: Peça Dia Internacional da Mulher – BrT

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.



Figura 4-9: Peça Dia Internacional da Mulher – Oi

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Num segundo momento, a identidade da BrT foi completamente extinta, tanto nas peças de comunicação interna, quanto na ambientação dos prédios, segundo o Entrevistado #2.

Antes do lançamento de fato dos serviços da Oi na Região II, foi realizada uma campanha com o mote “O Brasil todo vai falar Oi”. As diversas peças espalhadas pela companhia carregavam frases institucionais que falavam sobre o “espírito” da companhia de liberdade, inteligência, de pensar fora da caixa e focar nas soluções para os clientes. Além disso, a ideia de que todos os funcionários faziam parte de um só time, com uma única atitude e pronto para ganhar o Brasil foi amplamente abordada. A palavra do presidente Falco, através de videomails, também era uma tentativa de dar atenção, motivar e explicar a importância desse momento tão estratégico para toda a Companhia.

A assinatura adotada nessa campanha era uma adaptação daquela utilizada em outro momento muito importante e muito bem sucedido na história da empresa: a adoção da marco único para a Telemar e a Oi. Essa assinatura, que antes era apenas “Juntos e Misturados”, passou a ser acompanhada pela frase de apoio: “É hora de transformar sonhos em realidade”, mostrando a todos os colaboradores que era preciso trabalhar junto e com muita determinação para que a empreitada fosse bem sucedida.

Foram também apresentadas as ofertas especiais para os colaboradores, que, na verdade, seriam os primeiros reais clientes da nova região de atuação (Figura 4-10). Mostraram-se as vantagens de alguns planos e serviços, e a figura tão

conhecida do “Ligador” foi bastante explorada para criar uma identificação com esse novo público interno (Figura 4-11).



Figura 4-10: Peça Ofertas Pré-Lançamento Região II

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.



Figura 4-11: Peça Ofertas Pré-Lançamento Região II com Ligador

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Para o lançamento de fato dos serviços, os antigos prédios da BrT foram ambientados com adesivos, banners e lâminas e os novos colaboradores também foram impactados com emails, banners virtuais, fundos de tela etc. As peças diziam Oi a cada novo estado e aos quatro cantos do país em todos os sotaques, mostrando que a partir desse momento o Brasil inteiro teria mais liberdade para falar de toda parte a preços locais (Figura 4-12).

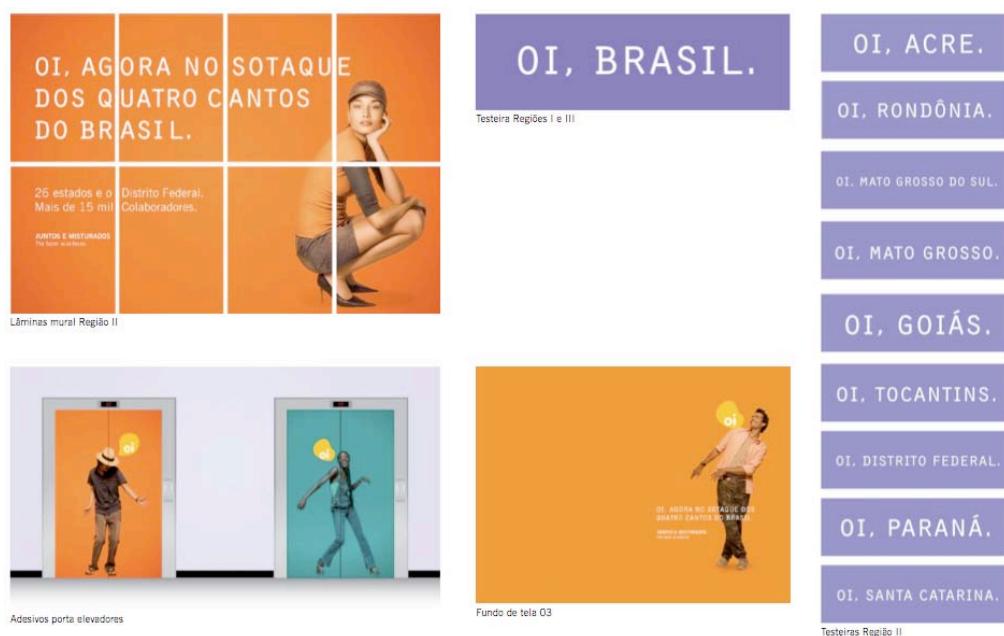
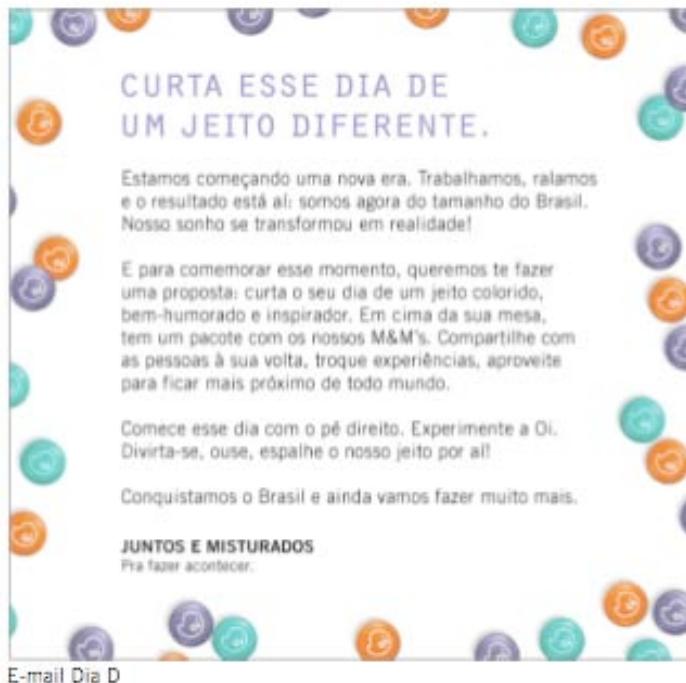


Figura 4-12: Peça Lançamento Região II

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Nesse dia D, quando as empresas passaram a atuar juntas no mercado, os colaboradores da antiga BrT encontraram um pacote de M&M's com a logomarca da Oi nas cores da identidade visual da marca – aqua, laranja e lilás – em suas respectivas estações de trabalho (ENTREVISTADO #1). Os funcionários também receberam um email que explicava o motivo da surpresa. A peça propunha que todos curtissem aquele dia de um jeito diferente, experimentando literalmente a Oi num momento de curtição, inspiração e celebração das conquistas de toda a empresa que havia conquistado o Brasil, como mostra a Figura 4-13.



E-mail Dia D

Figura 4-13: Peça E-mail Dia D

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Para estimular os novos funcionários a passar a utilizar a intranet da Oi, a Interativa, foram divulgados banners no antigo portal interno da BrT (Figura 4-14). Essa era uma forma leve e não taxativa de convidar os novos colaboradores a entram no universo da companhia.



Figura 4-14: Peça Interativa

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Ainda pensando em respeitar, na medida do possível, o tempo de absorção de tantas mudanças, o Entrevistado #1 afirmou que a usual pesquisa de clima não foi realizada no ano de 2009, já que, devido às demissões e adaptações inerentes ao processo, o clima não era dos melhores:

O que aconteceu foi uma pesquisa de opinião para tentar entender como essas pessoas estavam, qual era o sentimento efetivo da companhia naquele momento para que eles pudessem mudar e no ano seguinte voltar com a pesquisa de clima. (ENTREVISTADO #1)

Isso pode ser observado nas peças que divulgavam a pesquisa de opinião do ano de 2009, a seguir na Figura 4-15.

DE OUVIDOS BEM ABERTOS.

Ouvir as pessoas e contar nelas só valoriza o destaque ainda mais o nosso trabalho. Por isso, aqui na Oi, buscamos estabelecer um diálogo aberto e honesto com o nosso Time. É assim que a gente cresce juntos.

E para continuar crescendo, é fundamental que cada um de nós se sinta parte responsável por este projeto. Participe da **Pesquisa de Opinião 2009**. Registre sua percepção sobre temas importantes para o dia a dia e para o sucesso da Companhia.

Dicas para participar:

- 1 - O código de acesso à pesquisa é individual e foi enviado para o seu e-mail corporativo pela Qualimétrica. Verifique sua caixa de entrada. Em caso de dúvidas, envie uma mensagem para pesquisa2009@qualimetrica.com.br ou ligue para (21) 2187-1150 do Rio de Janeiro ou 0800 704 6584 se você tiver nos demais estados.
- 2 - O questionário deve ser preenchido de uma só vez. Por isso, reserve 20 minutos do seu dia e responda com convicção.
- 3 - O questionário é simples, rápido e fácil de preencher. O ambiente é seguro e suas respostas são confidenciais.
- 4 - Não existem respostas certas ou erradas! Apenas a sua resposta!

[Clique aqui](#) e diga o que você acha.

A Pesquisa de Opinião da Oi estará aberta de 07 a 15 de julho.

Julio Faria
Julio Faria
Diretor de Gente

E-mail lançamento

PESQUISA DE OPINIÃO 2009

UM PAPO ABERTO SOBRE O CRESCIMENTO DA OI.

Clique aqui. Você tem até o dia 15/07 para participar.

Banner Interativa

Figura 4-15: Peça Pesquisa de Opinião

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Também foram realizadas outras avaliações importantes que permitiam acompanhar a reação dos colaboradores aos diferentes estímulos, além de valorizá-los e inseri-los no contexto da nova empresa. Houve a divulgação do “Balanço da Gente”, que apresentava o crescimento, as conquistas e a trajetória da Oi em 2009 (Figura 4-16) e uma pesquisa de satisfação sobre os canais de comunicação da companhia, além da usual Análise de Desempenho que avalia a atuação de cada funcionário.



Figura 4-16: Peça Balanço da Gente 2008

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Através das peças elaboradas para promover a participação dos colaboradores na Análise Desempenho 2009, a Oi ainda colocava a importância da confiança, da transparência e de se crescer junto, além de propagar os atributos fundamentais que fazem parte do DNA da companhia: o jeito simples assim, “sem blá-blá-blá”, que preza pela ousadia, praticidade, diálogo, persistência e força de vontade (Figura 4-17). Uma das peças, que consistia num guia do processo explicando passo a passo como a análise deveria ser feita, era envolvida por uma cinta de papel que trazia duas linhas do tempo que convergiam. Uma linha do tempo continha a trajetória de todas as conquistas da Oi e a outra a da BrT, mostrando que ambas sempre se superaram e que seria possível crescer ainda mais juntas (Figura 4-18).

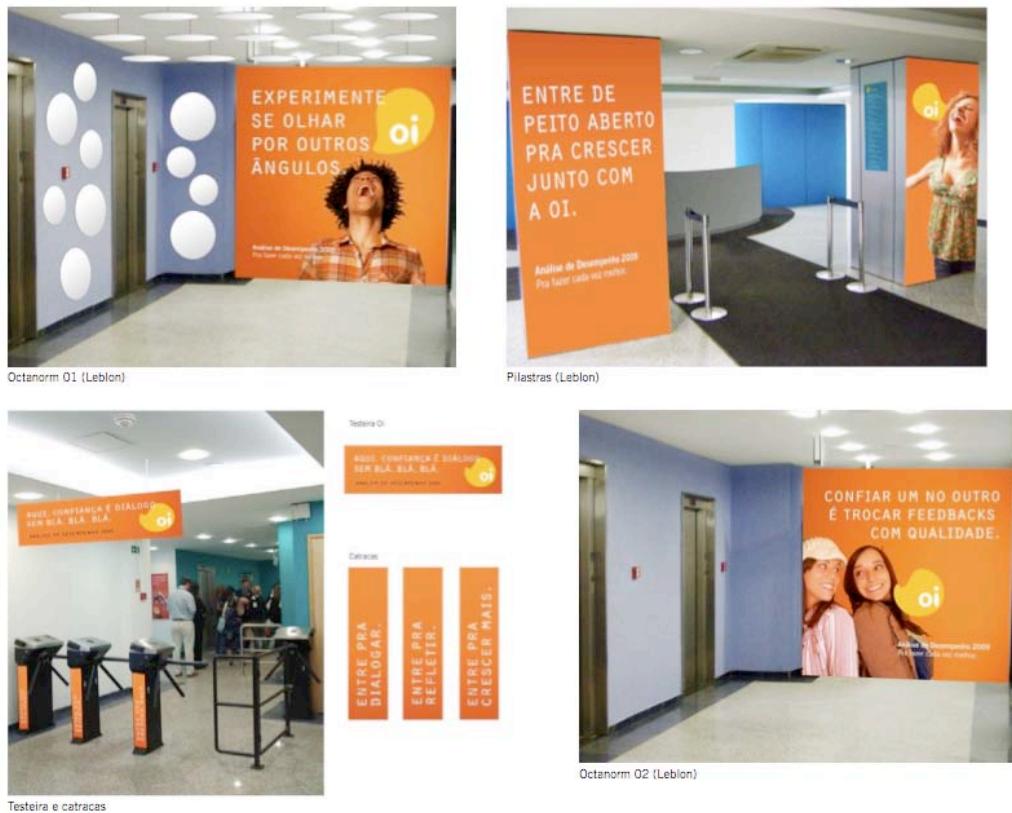


Figura 4-17: Ambiente Análise de Desempenho

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.



Figura 4-18: Peça Cinta Guia do Processo de Análise de Desempenho

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Para envolver ainda mais o novo colaborador, além das estratégias de padronização de processo e de divulgação do modelo de gestão, a Oi preparou um encontro de boas-vindas para lançar o “Embaixador da Marca” para os colaboradores da antiga BrT (Figura 4-19). Nesse evento, a equipe podia se sentir

mais próxima da companhia, saber mais sobre as noções de *branding* da marca, além de entender melhor e aderir ao “jeito Oi”.



E-mail

Figura 4-19: Peça Embaixador da Marca

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Ainda pensando em envolver os novos colaboradores à essência da companhia, a famosa e bem sucedida campanha do “Bloqueio Não” (Figura 4-20), movimento organizado pela Oi para lutar contra a venda de aparelhos bloqueados, também foi apresentada, buscando gerar orgulho, engajar e aumentar o senso de pertencimento.



Figura 4-20: Peça Bloqueio Não

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Seguindo a estratégia de integração tanto das culturas como das gestões, todo o portfólio de ofertas da Oi foi relançado na região da Brasil Telecom de forma

faseada, confirmando o sucesso de lançamento obtido no início de 2009 em São Paulo, que viria a ser um dos mais bem sucedidos *start-ups* de telefonia móvel a nível mundial: no mês de lançamento do pré-pago na Região II a Oi conquistou um milhão de clientes (OI, 2010). Quando essa marca foi atingida, foram divulgados banners e um novo fundo de tela que convidava a todos a comemorar, enfatizando a importância da contribuição de cada um para essa conquista, e que isso seria apenas o começo (Figura 4-21).

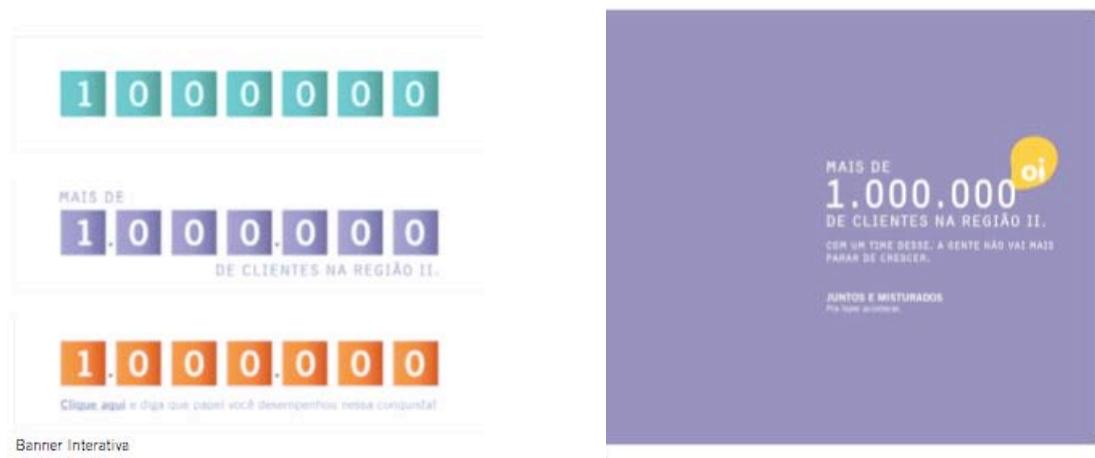


Figura 4-21: Peça Um Milhão de Clientes na Região II

Fonte: Crama Design Estratégico, 2010.

Além da continuidade e da assiduidade da comunicação, que manteve o colaborador informado durante todo o tempo, a amostra de peças analisadas mostra que foram explorados diversos meios e veículos de forma criativa, desde os simples até alguns mais sofisticados. Foram utilizados, por exemplo: emails marketing, banners físicos e digitais, *headers*, *pop-ups*, videomails, fundos de tela, testeiras, diversas peças de ambientação (como adesivos, totens, murais, etc) e brindes promocionais (como *mousepad*, cordinha para crachá e uma ação especial com os M&MS produzidos com a logomarca da Oi). Complementarmente, observa-se que a linguagem utilizada ao longo de toda a campanha sempre esteve de acordo com as características de posicionamento da empresa: descolada, bem humorada, direta, jovem, ousada e inovadora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo sem os dados qualitativos e quantitativos que confirmem ou neguem o sucesso da comunicação durante o processo de integração entre a Oi e a BrT, vê-se que, de acordo com os conceitos aqui apresentados, a comunicação interna estruturada pela companhia foi bem planejada, realizada com cuidado e atenção aos riscos e perigos inerentes à operação e, sem dúvida, fundamental para dar suporte ao novo negócio.

Durante todo o processo, a comunicação interna respeitou os anseios e preocupações dos colaboradores da BrT ao mesmo tempo em que buscou disseminar e consolidar os valores, crenças e ambições da Oi. Com uma comunicação clara e direta, a companhia compartilhou informações e deixou bem nítidas as metas, objetivos e rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas por toda a equipe.

A partir de uma divulgação constante de peças e ações, a Oi buscou afastar a insegurança e a incerteza dos rumores espalhados pela “rádio corredor” e pela imprensa, mantendo seus colaboradores sempre informados. O cuidado de disponibilizar um espaço especial para reunir informações e tirar todas as dúvidas sobre a integração e o apoio oferecido àqueles que foram desligados da empresa revelaram-se como mais uma forma de ganhar a confiança não só do novo público interno, mas também daqueles que deixaram de fazer parte da companhia. Foi, sem dúvida, uma maneira de demonstrar respeito ao indivíduo, algo que a empresa já fazia em relação aos clientes com campanhas em defesa de seus interesses (por exemplo, “Bloqueio Não”). Evidencia-se, portanto, que a empresa seguia o compromisso de se comunicar de maneira semelhante e adotando os mesmos valores com os públicos interno e externo.

A diversidade das peças, segmentadas e adaptadas para atingir todos os níveis da hierarquia organizacional, envolveu desde os líderes até a força de trabalho. A presença da gerência, bem informada e ciente do seu papel, e principalmente a do presidente, com uma gestão participativa, comprometida com a mudança e mais humanizada, mostrou-se consistente para dar suporte e credibilidade aos objetivos e iniciativas de comunicação.

O processo contou também com pesquisas e auditorias de opinião que buscavam identificar o entendimento da mensagem e a satisfação do colaborador,

demonstrando novamente preocupação com os integrantes da empresa. De maneira cadenciada, a Oi foi entrando no universo dos funcionários da BrT, fazendo com que eles pudessem aos poucos se familiarizar com a identidade e com o “jeito Oi” de se comunicar e trabalhar. Cada novo colaborador foi envolvido no sonho de formar uma empresa do tamanho do Brasil, comemorando cada meta e promovendo o orgulho por cada conquista.

Por outro lado, o “abafamento” dos interesses e a imposição de uma cultura sobre a outra pode ter subestimado ou desperdiçado o potencial em termos de valores e procedimentos da BrT. Por se tratar de uma aquisição e não uma fusão, o processo já pressupunha essa imposição de valores e processos, até porque a Oi não estava interessada em uma determinada competência, talento ou processo da BrT, mas sim na possibilidade de ampliar seu mercado de atuação em um segmento regulado pelo Estado e que impõe restrições legais à expansão.

Mesmo assim, há indícios que mostram que a simples substituição de uma cultura ou marca por aquela da empresa compradora não é a garantia para o sucesso desse tipo de integração, nem pode ser considerada uma situação menos complexa do que uma fusão. No caso da compra da BrT pela Oi, por exemplo, o plano de integração, inicialmente previsto para seis meses, atrasou em função de aspectos como sistemas complexos de cobrança, medição de serviço e gerenciamento de rede, além de discrepâncias entre pacotes e promoções das duas operadoras. No final das contas, a integração com a Brasil Telecom consumiu mais de um ano, paralisando o crescimento da Oi no período. Diante da necessidade de continuar gerando caixa — e remunerando os acionistas —, a operadora foi obrigada a diminuir os investimentos produtivos, comprometendo sua expansão ao longo de 2001. Para piorar, a empresa perdeu participação em todos os mercados em que atuava durante o período (AGOSTINI, 2011).

Diante de tudo que foi mencionado, conclui-se que há uma clara interdependência entre a comunicação interna, a cultura organizacional e os processos de mudança na vida das organizações. Logo, o sucesso de qualquer ação de comunicação interna depende fortemente de uma abordagem integrada e completa que considere as três dimensões mencionadas anteriormente, tratando dos principais desafios e fatores críticos associados à mudança.

Tendo em vista que a capacidade de mudança se configura como uma condição para que as empresas mantenham ou alcancem a vantagem competitiva, e

que esta capacidade depende do público interno, uma organização que possua uma cultura organizacional aberta e orientada para a mudança, além de sistemas de comunicação ágeis e eficazes, terá maior facilidade em se renovar, tornando-se mais propensa a sobreviver e manter-se em linha com as grandes transformações.

Para tal, as organizações devem explorar com criatividade a comunicação interna através da enorme gama de possibilidades em termos de linguagens, formatos e veículos para conciliar os interesses das empresas e de seus colaboradores, considerando um bom planejamento e execução de suas ações.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA NATÁLIA PENA E LUIZA ALMEIDA

**De que forma você foi informado da aquisição da Brasil Telecom pela Oi?
Soube primeiramente pela organização ou pela imprensa?**

Entrevistado #1: Antes da compra, mas não muito antes, eles têm um período específico para comunicar isso pra gente. Pra qualquer movimento da companhia, na época da mudança da marca (Telemar – Oi) isso também foi assim, tem um prazo, um tempo certo para eles passarem isso pra gente, acredito eu.

Entrevistado #2: Nem eles – comunicação interna – sabiam tão antes assim.

Entrevistado #1: Só lembrando que a comunicação interna é ligada à área de recursos humanos, a área de gente que, obviamente é uma diretoria estratégica da companhia também, mas não é a área do negócio. É uma área de recursos humanos. Ela na realidade nesse quesito, ela soube junto com a área estratégica porque envolveria demissões, admissões. Então, certamente a diretoria de gente foi impactada antes. Mas a comunicação nem foi tão antes assim. Foi justinha ali.

Entrevistado #2: Houve períodos pra comunicar isso. Eles fizeram um alinhamento estratégico com os executivos da Oi e da BrT, depois foi caminhando aos poucos até chegar ao colaboradores, por etapas também. Exemplo: no dia tal, o Brasil todo vai falar Oi. Foi tudo segmentado. Os colaboradores ficaram sabendo no mesmo dia em que a empresa confirmou a notícia. Logo no início do dia, já tinha uma peça pronta para enviar para todos eles.

Como esta notícia repercutiu entre os colaboradores?

Entrevistado #1: Quem sabia eram os gestores e esses já preparavam o ambiente, não diziam exatamente mas já preparavam o clima. A notícia não foi mal recebida por quem era Oi. Provavelmente, a notícia foi muito mais mal digerida por quem era da BrT. É muito legal quando você vê duas empresas se fundindo em uma só, mas, é óbvio que esse processo é muito doloroso porque ele também faz com que funções exercidas por uma pessoa sejam exatamente as mesmas de uma outra pessoa na outra empresa. E aí você faz o que? Só posso ficar com uma e também não posso reduzir salários. A preocupação da companhia, e objetivo da sua

comunicação era fazer com que esse perigo não existisse mais. Ninguém está indo embora e ninguém está entrando porque é muito melhor do que o outro, mas porque toda a fusão traz no cerne dela essa dificuldade de você alinhar processos, até porque eram estilos muito distintos de atuação no mercado. A Oi tem um jeito mais descolado de falar e de resolver, processos muito estruturados e modelos de gestão implantados muito distintos da BrT.

Foi cogitado ou houve pelo menos algum tipo de pensamento estratégico para decidir se a comunicação ou o método de trabalho da BrT deveria ser aproveitado?

Entrevistado #1: Houve e foi tão crítico e tão determinante. A Oi tem um jeito, uma identidade, hoje, muito conhecida e reconhecida, não só pelo público interno, mas pelo externo. Ela tem cores, tipografias e absolutamente uma identidade que permite a qualquer um saber que tal coisa é da Oi. Já na BrT, você vê uma identidade que parece a de uma estatal. É até engraçado. E quando a gente fez o ritual de passagem na comunicação, no primeiro momento, foram feitos comunicados para a Oi com a “cara Oi” e comunicados para a BrT ainda com a “cara” BrT. Esse ritual fala de maneira distinta a mesma coisa.

Entrevistado #1: Depois começamos a criar peças com a identidade Oi para a BrT e criou-se um espaço na intranet deles: o Espaço Único.

Entrevistado #2: Esse espaço foi muito legal e importante nesse período. Na comunicação que recebiam, os Colaboradores BrT e os Colaboradores Oi eram direcionados para esse espaço virtual onde haviam todas as informações reunidas sobre a integração. Havia um burburinho tão grande na imprensa, que as pessoas não sabiam em que acreditar. Então, esse espaço foi determinante. Ele respondia as perguntas mais comuns, acompanhava o passo a passo, os processos, o que foi noticiado, o que era mito e o que era real. Esse espaço de convergência de informação foi o primeiro contato, e o primeiro passo para que as pessoas da BrT pudessem compreender como era a relação da Oi com seus funcionários, como era o jeito Oi de se comunicar, além de familiarizá-los com essa nova identidade. O espaço favoreceu muito a desmistificação e acabou evitando alguns tabus.

Entrevistado #2: A partir desse momento, a identidade da BrT foi completamente extinta, tanto nas peças de comunicação interna, quanto na ambientação dos prédios.

Houve algum tipo de resistência, principalmente por parte dos Colaboradores da antiga BrT?

Entrevistado #2: Não houve resistência pela campanha em si, mas pela situação do emprego mesmo. As pessoas estavam mais preocupadas se iam permanecer ou não. Isso era um clima geral, até pra quem já era da Oi.

Entrevistado #1: Inclusive, neste ano da integração, a habitual Pesquisa de Clima não foi realizada. O que aconteceu foi uma pesquisa de opinião para tentar entender como essas pessoas estavam, qual era o sentimento efetivo da companhia naquele momento para que eles pudessem mudar e no ano seguinte voltar com a pesquisa de clima.

Vocês tiveram acesso ao resultado dessa pesquisa?

Entrevistado #2: Nunca nos foi aberto nenhum resultado de pesquisas. A gente fica sabendo do percentual de favorabilidade. Inclusive, no ano seguinte, na pesquisa de clima, a favorabilidade foi mantida, muito próximo do que havia vindo.

De acordo com o que tenho lido sobre o processo, soube que na região sul, o processo de integração foi um pouco mais difícil, até pelo conhecido bairrismo dos gaúchos. Isso realmente ocorreu?

Entrevistado #1: Teve sim. Eles vestem a camisa da BrT. Sobre esse episódio específico do Falco eu não fiquei sabendo. Mas nos fizemos uma comunicação diferenciada para o Sul. Inclusive a Oi patrocina eventos, como a Semana Farroupilha, em função de gerar identificação com a marca. Quais são os valores que o gaúcho tem e que também estão no DNA da Oi. Mas isso se estende até hoje, não foi apenas nesse período da unificação. Em geral, as demandas do sul requerem uma linguagem específica e diferenciada.

Houve um mote específico para a campanha?

Entrevistado #1: A assinatura “Juntos e Misturados” já era uma reedição de quando houve a unificação da marca, quando a Oi surgiu de fato. “O Brasil todo vai dizer Oi” foi o mote escolhido.

Na opinião de vocês, qual foi a importância da Comunicação Interna nesse momento de integração?

Entrevistado #1: Nesse caso especificamente, ela foi uma desmistificadora do que estava sendo falado no mercado e na imprensa. A criação do portal do “Espaço Único”, a informação constante, sempre um email, um banner, um novo mural: todos os veículos contribuíram para minimizar os impactos do que era noticiado no mercado. Foi determinante para esclarecer o que estava acontecendo. Eu considero um processo muito cuidadoso.

Havia algum tipo de apoio aos funcionários demitidos?

Entrevistado #2: Havia o “Centro de Apoio à Carreira” que era um espaço alocado nas salas de reunião da antiga BrT para ajudar os funcionários demitidos a se recolocarem no mercado.

No processo de compra havia um percentual de demissão, isso durou por quanto tempo?

Entrevistado #1: Nós não sabemos exatamente o tempo, mas isso foi respeitado e depois desse período específico ela voltou a ter a sua liberdade enquanto empresa, se ela achar que fulano não se adequou ela pode mandar embora.

A Oi já considera finalizado esse processo de integração?

Entrevistado #1: Absolutamente consolidado. Houve o período de recuperação do investimento de fato. Depois se passou pelo período de integração, de unificação, e agora o período é de retomada da expansão.

Você acham que o processo de CI no período de integração foi bem feito?

Entrevistado #1: Eu, particularmente, não achei que foi um processo equivocado, acho que ele foi feita da melhor maneira acessível. Eu considero que eles foram assertivos pois eles aproveitaram todos os canais disponíveis para falar sobre o assunto de forma bastante explícita. O que não era possível falar, não era falado. É questão de estratégia. Eles não foram apenas reativos: a imprensa falava e eles comunicavam. Eles eram pró-ativos.

ANEXO 2: ENTREVISTA R. M.

De que forma você foi informado da aquisição da Brasil Telecom pela Oi? Soube primeiramente pela organização ou pela imprensa?

Entrevistado #3: Às vésperas da aquisição, já havia muitos rumores pela empresa, mas soube de forma oficial pelos canais de comunicação interna da Oi.

Como esta notícia repercutiu entre os colaboradores?

Entrevistado #3: Gerou muita expectativa, a companhia estava passando por um movimento de transformação muito intenso e, no meu caso, fiquei ansioso por descobrir meu papel e espaço na nova Oi.

Havia um clima de medo ou insegurança entre os Colaboradores?

Entrevistado #3: Acho que qualquer movimento de aquisição gera uma certa apreensão, mas o clima próximo a mim era de ansiedade e entusiasmo.

Havia algum tipo de rixa entre os Colaboradores da Oi e da antiga BrT?

Entrevistado #3: Não sei se diria que houve uma rixa, o que acontecia eventualmente eram conflitos nas decisões sobre quais processos seguir e como tocar alguns assuntos do dia a dia, já que as pessoas vinham de contextos distintos.

Após todos serem comunicados da aquisição, a empresa criou algum canal de comunicação ou informativo?

Entrevistado #3: Sim, havia um espaço na intranet corporativa com informações sobre a fusão.

A alta direção comunicou claramente a visão de futuro da empresa? Houve participação dos líderes em algum momento?

Entrevistado #3: Na maior parte dos momentos os executivos da companhia estiveram presentes dando informações e dando diretrizes sobre como agir.

Você, como colaborador, sentiu-se valorizado como peça importante para o sucesso desse processo de mudança?

Entrevistado #3: Sim, me senti envolvido e engajado em todos os momentos do processo.

Você acredita que esse processo foi comunicado de forma transparente?

Entrevistado #3: Os temas que não eram delicados e confidenciais foram comunicados de forma assertiva e transparente.

Aconteceram corte de funcionários ou mudanças salariais? Se sim, como os colaboradores foram comunicados?

Entrevistado #3: Não sei falar sobre esse detalhe.

Na sua opinião, qual foi a importância da comunicação interna no processo de integração das 2 companhias?

Entrevistado #3: A comunicação interna foi a principal plataforma para a distribuição de informações sobre a fusão. Entendo que ela reduziu inseguranças e permitiu que a relação entre os executivos e o restante dos Colaboradores fluísse com tranquilidade.

Vocês soube de algum tipo de resistência, principalmente por parte dos Colaboradores da antiga BrT?

Entrevistado #3: Não.

Você encara a aquisição da BrT de maneira positiva?

Entrevistado #3: Sim, permitiu que a empresa crescesse e amadurecesse.

Você teria comunicado essa aquisição de forma diferente?

Entrevistado #3: Não.

Hoje, a Oi já considera concluída a integração?

Entrevistado #3: É difícil falar pela Oi, mas para o trabalho que eu faço diariamente, a fusão já está concluída.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA ESTADO. Cade aprova compra da Brasil Telecom pela Oi. **G1**, Seção Economia e Negócios, 20 out. 2010. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1487198-9356,00-ANATEL+APROVA+COMPRA+DA+BRASIL+TELECOM+PELA+OI.html>. Acesso em: 04 jun. 2011.

AGOSTINI, R. Falco está sob fogo cruzado na Oi. **Revista Exame**, 03 mar. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0987/noticias/sob-fogo-cruzado>>. Acesso em: 05 jul. 2011.

BARROS, B. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, B. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBOSA, L. Cultura e empresas. In: NASSAR, P. (org.) **Comunicação empresarial estratégica: práticas no Rio de Janeiro: o pensamento global na ação local**. São Paulo: ABERJE, 2009.

BERALDO, C. **Comunicação Interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Trabalho de conclusão de Curso – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1996.

BISPO, P. **Como proceder diante da fusão de empresas?** Seção Mudança, 08 fev. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/6997/como-proceder-diante-da-fusao-de-empresas.html>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

BITTENCOURT, G. O trabalho da comunicação para a difusão da cultura organizacional. **Nós da Comunicação**, Seção Panorama, 08 dez. 2009. Disponível em: <http://www.nosdacomunicacao.com/panorama_interna.asp?panorama=287&tipo=R>. Acesso em: 28 jun. 2011.

CALCADO, S. **Fusões e Aquisições: um estudo de caso da aquisição da Atlantic pela Ipiranga**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). O emprego no setor de telecomunicações 10 anos após a privatização. **Estudos e Pesquisas**, n.46, jul. 2009.

ENTREVISTADO #1 – Natália Perna. (14 maio. 2011). (F. X. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO #2 – Luiza Almeida. (14 maio. 2011). (F. X. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO #3 – R. M. (12 jun. 2011). (F. X. Oliveira, Entrevistador)

FOLHA DE SÃO PAULO. **Oi anuncia compra da Brasil Telecom por R\$5,8 bilhões.** 25 abr. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u395747.shtml>>. Acesso em: 20 maio 2011.

_____. **Oi compra Amazônia Celular da Vivo por R\$ 120 milhões.** 20 OUT. 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u395747.shtml>>. Acesso em: 23 jun. 2011.

G1. **Anatel aprova compra da Brasil Telecom pela Oi.** Seção Economia e Negócios, 11 fev. 2010. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1487198-9356,00-ANATEL+APROVA+COMPRA+DA+BRASIL+TELECOM+PELA+OI.html>. Acesso em: 03 jun. 2011.

GASPAR, M. Falco, o comunicador. **Exame.com**, Seção Edições, 05 mar. 2009. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0938/noticias/falco-comunicador-424642>>. Acesso em: 23 jun. 2011.

GAULIA, L. O papel da comunicação interna nas mudanças organizacionais: a construção da credibilidade e a imagem ilusória. In: NASSAR, P. (org.) **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2003.

JARDIM, L. Rumo à Supertele. **Revista Veja**, 16 jan. 2008. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/160108/p_050.shtml>. Acesso em: 4 jun. 2011.

MELO, V. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, v. 1, p. 1-12, 2006.

MILEIDE, A. **A Comunicação Interna e o Endomarketing como fatores estratégicos nas organizações.** Disponível em:

<<http://www.webartigos.com/articles/2621/1/A-Comunicaccedilatildeo-Interna-E-O-Endomarketing-Como-Fatores-Estrategicos-Nas-Organizaccedilocircos/pagina1.html>>. Acesso em: 24 maio 2011.

MIRANDA, J.; MARTINS, L. Fusões e aquisições de empresas no Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, (14): 67-88, jun. 2000.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, S. Pesquisa Corporativa. In: NASSAR, P. (org.) **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2003.

_____. Prefácio. In: NASSAR, P. (org.) **Comunicação empresarial estratégica: práticas no Rio de Janeiro: o pensamento global na ação local**. São Paulo: ABERJE, 2009.

NUNES, E.; VIEIRA, F. **Fusões e aquisições de empresas no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas**. Rio de Janeiro, 2009.

OI. **Relatório Trimestral 4T09**, 15 mar. 2010. Disponível em: <www.valoronline.com.br/sites/default/.../oi_press_release_4t09_final.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2011.

OSÓRIO, M. Comunicação de mudança. In: NASSAR, P. (org.) **Comunicação empresarial estratégica: práticas no Rio de Janeiro: o pensamento global na ação local**. São Paulo: ABERJE, 2009.

PARENTE, C. **Obrigado, Van Gogh!** São Paulo: Peirópolis, 2007.

_____. **Resiliência, resistência e a comunicação**. 4 mar. 2010. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=168&ID_COLUNISTA=54>. Acesso em: 24 maio 2011.

PWC. **Fusões e Aquisições no Brasil – Abril de 2011**. Disponível em: <<http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/assets/ma-abril-2011.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2011.

REVISTA VEJA. **Oi-Brasil Telecom, um ano depois**. 26 jan. 2009. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/oi-brasil-telecom-ano-depois>>. Acesso em: 04 jun. 2011.

ROSSETTI, J. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

SENADOR, A. O papel da comunicação interna nas mudanças organizacionais: ser estratégico é fundamental. In: NASSAR, P. (org.) **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2003.

TELECO. Telefonia fixa: Regiões e Setores do PGO. **Seção Telefonia Fixa**, 06 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/pgo.asp>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

TEREZA, I.; JUNIOR, N. Telecom Italia deve vender esta semana participação na BrT. **Estadão**, Seção Economia & Negócios, 16 jul. 2007. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,telecom-italia-deve-vender-esta-semana-participacao-na-brt,19803,0.htm>>. Acesso em: 26 maio 2011.

VALOR ONLINE. Oi começa venda em São Paulo nesta sexta feira com campanha agressiva. **O Globo**, Seção Economia, 02 out. 2008. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/10/02/oi_comeca_vendas_em_sao_paulo_nesta_sexta-feira_com_campanha_agressiva-548522296.asp>. Acesso em: 23 jun. 2011.

VALSANI, F. Novas formas de comunicação interna. In: KUNSCH, M. (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 178-188.