



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO: JORNALISMO para o Curso de Comunicação Social**  
**DISCIPLINA: PROJ EXP IV-MONOGRAFIA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: Manoel Roberto Seabra**

**ANÁLISE DO JORNAL INTERNO ENCONTRO VIVO**

**CAMILA CASTRO MUNIZ DE MELO**  
**MATRÍCULA Nº 20014817**

**Brasília/DF, Junho de 2005**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM JORNALISMO

ANÁLISE DO JORNAL INTERNO ENCONTRO VIVO

CAMILA CASTRO MUNIZ DE MELO

Trabalho monográfico apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília como requisito parcial para  
a conclusão do Curso de Comunicação Social, com  
habilitação em Jornalismo.

Orientador: Prof. Manoel Roberto Seabra

Brasília/DF, Junho de 2005

CAMILA CASTRO MUNIZ DE MELO

## ANÁLISE DO JORNAL INTERNO ENCONTRO VIVO

Trabalho monográfico apresentado ao Centro Universitário de Brasília como requisito parcial para a conclusão do Curso de Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de 2005.

### BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Prof Manoel Roberto Seabra

---

Prof.

---

Prof.

Dedico este trabalho aos meus pais, Ewerton Muniz de Melo e Olga Castro Campos que batalharam para eu realizar meus estudos e chegar até aqui.

## RESUMO

“Análise de conteúdo do Jornal Encontro Vivo elaborado pela operadora de celular Vivo” é um trabalho de conclusão do curso de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. A proposta desta obra é analisar a comunicação interna feita entre a operadora de celular Vivo e seus colaboradores. Para isto, foi realizada uma análise de conteúdo de exemplares do jornal Encontro Vivo, da operadora de telefonia celular Vivo. Foram tomadas como amostra seis edições mensais intercaladas do jornal no período de janeiro a dezembro de 2004. Esse material serviu como base para o estudo da linguagem utilizada pela empresa para construir seus textos, bem como o da forma como se divulgam as ações da organização, marcada fortemente pelo discurso de motivação e estimulação. O desenvolvimento do trabalho é apoiado em considerações sobre os conceitos de comunicação interna e suas atribuições, a proposta de relacionamento da empresa com seus colaboradores e a eficiência da comunicação interna em uma organização com mais de 20 mil funcionários. Além disso, há um breve histórico da Vivo e análises sobre o método utilizado pela empresa para se comunicar com seus colaboradores por meio do jornal Encontro Vivo.

**Palavras – chave:** Comunicação Interna, celular, organização

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>METODOLOGIA</b> .....	3
<b>CAPÍTULO 1</b>	
1.1 HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	8
<b>CAPÍTULO 2</b>	
2.1 A VIVO .....	14
2.2 ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	15
<b>CAPÍTULO 3</b>	
3.1 ENCONTRO VIVO .....	20
<b>CAPÍTULO 4</b>	
4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DO JORNAL ENCONTRO VIVO .....	24
<b>CONCLUSÃO</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	36
<b>ANEXOS</b> .....	37

## Introdução

A comunicação feita dentro de uma empresa é de fundamental importância para o desempenho da organização. Ela contribui para a harmonização dos interesses, estreita os laços de relacionamento entre os dirigentes e funcionários e promove equilíbrio entre as ações realizadas por todos os departamentos da companhia. A Comunicação Interna serve, então, para criar uma rede de informações dentro da empresa a fim de divulgar as suas ações para todos os funcionários, fazendo assim com que todos participem do seu desenvolvimento.

No entanto, algumas empresas enfrentam crises e sofrem com a falta de comunicação por acreditarem que seus servidores não precisam estar informados sobre o que acontece dentro do ambiente de trabalho. Muitas organizações adotam o conceito de que a comunicação interna é algo supérfluo e sem necessidade dentro da empresa. Porém, a partir do momento em que as corporações começam a crescer e a se organizar de maneira mais complexa, podemos perceber que a comunicação interna assume um papel importante na disseminação de informações e conteúdos relevantes ao conhecimento do público.

A publicação interna, conhecida como *House Organ*, utilizada com mais frequência nas organizações é o jornal interno. Nele são publicadas informações referentes não apenas às ações da empresa, mas também ao comportamento e as atividades dos funcionários. Uma das características importantes do *House Organ* é exatamente a publicação de fatos referentes ao cotidiano de trabalho de cada funcionário, ou seja, os assuntos devem ser redigidos de forma a atingir todo o público interno da empresa e fazer com que ele sintasse interessado pelo que está lendo.

Este trabalho vai, por meio da análise de conteúdo, estudar o jornal interno da Vivo para evidenciar e buscar compreender como o conteúdo e a forma em que ele é transmitido podem gerar um espírito de equipe e coletividade dentro da empresa.

Para se proceder a esse estudo, foi definida uma amostra que representasse o conteúdo específico voltado para os colaboradores, além do estudo de linguagem, fotos e pautas escolhidas para atrair a atenção dos leitores. Foram tomados, portanto, seis jornais internos da empresa, chamado Encontro Vivo no período intercalado de janeiro a dezembro de 2004.

O objeto escolhido foi o Encontro Vivo por pertencer a uma empresa que passou por uma situação singular: a unificação de 20 empresas diferentes com regras e métodos de

desenvolvimento e crescimento distintos. Fruto de uma *joint venture* entre a Portugal Telecom e a Telefónica Móviles da Espanha, a organização com apenas dois anos de existência conseguiu unificar a comunicação e fazer com que todos os colaboradores se sentissem parte de uma nova equipe que surgia. Esse processo envolveu todo um trabalho anterior ao lançamento da Vivo com a preparação das equipes de todo o país para a nova empresa a qual eles iriam pertencer.

O jornal Encontro Vivo foi a primeira publicação da *joint venture* e permanece até hoje como o principal veículo de comunicação interna da empresa. Nele, podemos encontrar exemplos como: a comunicação entre a presidência e as diretorias com os colaboradores e demais participantes da organização; a linguagem a ser adotada; e os assuntos mais relevantes para o conhecimento dos leitores.

O trabalho está dividido em quatro capítulos que compreendem o histórico da comunicação interna e da assessoria de imprensa e abrange os conceitos de endomarketing e *House Organ*. O capítulo seguinte trata sobre a Vivo e a sua estrutura de comunicação interna, como funciona e quais são os canais adotados, entre outros aspectos. Posteriormente, o capítulo três descreve o objeto de estudo, isto é, o jornal Encontro Vivo. O capítulo final é destinado à Análise de Conteúdo. Ela é feita de forma geral e analisa os aspectos mais importantes e em comum das seis publicações e analisa especificamente os editoriais escritos pelo presidente da empresa, Francisco Padinha.

## METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado a fim de estudar a comunicação interna em uma das maiores organizações do país. Por estar dividida em regionais espalhadas em todo Brasil e ser fruto de uma *joint venture* que uniu várias empresas distintas foi necessário um trabalho de comunicação interna para unificar as equipes e transmitir a nova mensagem da corporação. Para isso, foram feitas entrevistas e visitas a Vivo, inclusive na sede em São Paulo, além de pesquisas bibliográficas. Com o intuito de delimitar o objeto de estudo escolhemos o jornal interno Encontro Vivo por ser o canal de comunicação mais importante e eficaz da empresa.

Visando estudar e conhecer melhor a publicação selecionamos o método da Análise de Conteúdo, baseada nos conceitos propostos por Philip J. Stone, para quantificar e qualificar os aspectos mais relevantes do Encontro Vivo. O primeiro passo foi a escolha do canal de comunicação, objeto de estudo deste trabalho. Posteriormente, foi delimitada a amostra a ser estudada e conseqüentemente, procedemos às análises, entrevistas e visitas a Vivo para conhecer melhor o processo de comunicação interna da empresa.

### **Análise de Conteúdo**

A Análise de Conteúdo (AC) não é apenas uma técnica ou método, mas um conjunto de métodos de análise que permite a avaliação, o desmembramento quantificado do código e da linguagem que usamos para nos comunicarmos. Por meio da análise desses dados, pode-se aprender bastante a respeito da mensagem transmitida, além dos processos socioculturais envolvidos durante a confecção daquilo que se quer dizer.

Philip J. Stone, no capítulo *A Análise de Conteúdo da Mensagem* do livro *Comunicação e Indústria Cultural*, organizado por Gabriel Cohn, aponta que os cientistas, no intuito de interpretar aquilo que está sendo dito, desenvolveram diversos procedimentos, geralmente conhecidos como análise de conteúdo, objetivando explicar esses processos de opinião em termos claros e torná-los mais objetivos. Esse sistema de análise de conteúdo

descrito pelo autor enfatiza procedimentos capazes de transformar juízos intuitivos em regras explícitas.

Para Stone a análise de conteúdo pode ser assim resumida:

*Análise de conteúdo é qualquer pesquisa técnica cuja finalidade consiste em fazer inferências através da identificação sistemática e objetiva de características especificadas no interior do texto. (1971, p.317)*

Segundo Stone, o método da Análise de Conteúdo inclui dois processos: a especificação das características do conteúdo que deverão ser medidas e a aplicação de regras para identificar e registrar as características quando surgem nos dados.

Outro conceito de Análise de Conteúdo pode ser assim definido:

*É um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento. (Chizzotti, 1991, p. 98)*

Basicamente, o objetivo da Análise de Conteúdo é entender o sentido do conteúdo de qualquer comunicação, as significações explícitas e implícitas. A partir da análise categorial, que é um dos instrumentos básicos da Análise de Conteúdo, pode-se estudar mais profundamente o sentido do objeto escolhido. Assim, é possível reduzir o volume de informações a algumas características específicas ou categorias conceituais.

## **Origem da Análise de Conteúdo**

A Análise de Conteúdo surgiu ainda na Idade Média, com os estudos da Escolástica medieval, aplicados à exegese bíblica, ou seja, os primeiros estudos de interpretação da linguagem bíblica. Posteriormente, passou a ser utilizada pelos hermeneutas, no campo da hermenêutica literária, a qual visava interpretar textos literários.

No campo jornalístico, a Análise de Conteúdo foi utilizada pela primeira vez por Harold Dwight Lasswell, nos Estados Unidos, na década de 30. A técnica evoluiu e se aperfeiçoou e passou a ser adotada também nas áreas da Psicologia Social e Clínica, na Antropologia, na Sociologia e na Ciência Política. A partir de então, a Análise de Conteúdo ganhou forma de método científico e qualitativo e não apenas quantitativo. Segundo Goldembreg (1988), é considerado qualitativo aquele estudo que tem como principal preocupação a interpretação dos fatos, fenômenos e processos analisados e não apenas sua mensuração ou quantificação de variáveis.

Stone argumenta que o conteúdo de uma mensagem não pode ser reduzido à mensuração de ocorrências, co-ocorrências e frequência de palavras. Em sua opinião, a ênfase quantitativa não constitui Análise de Conteúdo.

## **Procedimentos da Análise de Conteúdo**

O método da Análise de Conteúdo consiste em alguns passos simples a serem adotados para facilitar a seleção, categorização e conclusão do que está sendo estudado.

### **Organização da Análise**

A primeira etapa da Análise de Conteúdo é a organização dos dados coletados. Essa organização vai “conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 1977, p. 95). Dentro da preparação da análise existem alguns passos a serem seguidos que facilitarão a escolha do objeto e a organização dos dados do mesmo.

Antes, é preciso fazer uma **pré-análise**, que consiste na organização preliminar do material, destacando-se a definição de fontes, o tipo da amostra e a construção da mesma. Esta etapa visa esclarecer os primeiros passos da Análise de Conteúdo e os critérios adotados para a sua realização e a ordenação dos dados. Nesta fase, é importante ler o material e estudar aquilo que será analisado. Na pré-análise identifica-se o *corpus*, isto é, o conjunto de textos que serão submetidos à análise. A seleção da amostra não é, no entanto, aleatória, ela deve seguir algumas regras para obter coerência, segundo os procedimentos e métodos da Análise de Conteúdo. São eles:

**Exaustividade** – delimitação da amostra a ser estudada. Isto significa que se deve estabelecer a quantidade de textos ou documentos e o período de sua publicação.

**Representatividade** – a amostra deve ser representativa para chegar a conclusões significativas e relevantes. Dependendo do assunto, o período de amostragem precisa ser maior ou menor. No caso deste trabalho, por ser o Encontro Vivo, uma publicação mensal, foram analisados seis jornais, de meses intercalados, em um período de um ano.

**Homogeneidade** – os textos ou documentos analisados devem ser da mesma natureza, do mesmo gênero.

**Pertinência** – os objetivos da pesquisa devem ser pertinentes ao objeto de estudo, período de análise e procedimentos.

Depois de concluída a análise, partimos para o próximo ponto que é a **exploração do material**. Esta compreende a organização física e estatística dos dados. O terceiro e último passo da organização da análise é a **interpretação preliminar dos resultados**, que significa o momento quando se começa a fazer as primeiras inferências e análises comparativas aliando a teoria ao objeto de estudo.

## **Categorização**

A categorização resulta do agrupamento de características comuns dos elementos. Segundo Bardin, ela é definida como a operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. Para Stone, as categorias utilizadas na Análise de Conteúdo podem ser relativamente simples, consistindo, por exemplo, de diversos nomes para uma determinada pessoa ou lugar.

*O problema da construção de categorias é amplamente considerado como o aspecto mais importante da análise de conteúdo. Trata-se do estágio em que os dados são relacionados à teoria, servindo como base para a fixação de inferências (op.cit., p.321)*

## **Inferências**

A parte mais importante da Análise de Conteúdo são as inferências, ou seja, as análises e conclusões feitas pelo pesquisador. “Esta fase é sem dúvida o elemento mais importante e talvez o mais controvertível de nossa definição”, (idem, p.316). As inferências permitem investigar e obter conclusões daquilo que foi estudado. A Análise de Conteúdo, portanto, não é apenas um método quantitativo, mas também qualitativo, a partir do momento em que o pesquisador utiliza os dados quantitativos para fazer as inferências.

# CAPÍTULO 1

## HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

As origens do jornalismo empresarial remontam ao período histórico de grandes transformações culturais e desenvolvimento econômico. A Revolução Industrial ocorrida na Europa foi o movimento precursor da comunicação organizacional. A partir dessa época, a divisão do trabalho tornou-se mais complexa devido à crescente especialização das fábricas e dos próprios operários. A ampliação das empresas foi cada vez maior, o que tornou difícil a comunicação entre indústria e operário. Algumas pessoas começaram a pensar em meios de aproximá-los e familiarizá-los com o ambiente de trabalho e a própria política adotada pela organização.

Teve-se, então, a idéia de produzir jornais e informativos com o objetivo principal de diminuir as distâncias entre patrão e empregado. Tempos depois, outra causa se associou ao motivo de expansão do jornalismo empresarial: o fortalecimento dos movimentos sindicais nos Estados Unidos e na Europa incentivou o crescimento da imprensa trabalhista. Líderes sindicais descobriram que a nova modalidade de comunicação era eficiente para disseminar as ideologias e os argumentos junto aos operários. As empresas então sentiram a necessidade de produzir veículos de comunicação para reforçar as políticas internas.

*Por seu intermédio, os líderes sindicais descobriram um bom modo de disseminar seus argumentos junto ao operariado. O empresário sentiu, então, a necessidade de apresentar uma outra versão para os acontecimentos interpretados através da imprensa trabalhista e, com este objetivo, passou a reforçar o campo das publicações empresariais – uma forma de reação à imprensa dos sindicatos. (REGO, 1984, p.19)*

No final do século XIX, entretanto, é que essas publicações ganharam força e consistência. Francisco Gaudêncio Torquato do Rego constatou em seu estudo que a primeira publicação empresarial surgiu na Inglaterra em 1696 com o nome de *Lloyd's List*. No entanto, apenas em 1865 surgiu uma publicação periódica dos moldes atuais. Editada pelas *Travelers Insurance Companies*, atualmente a publicação se chama *Protection*. Contudo, a revista era destinada aos representantes da empresa e não aos funcionários. O primeiro jornal especialmente dirigido aos operários, segundo Torquato, foi o periódico alemão voltado para

divertimento e instrução dos mineiros, *Bergmannsfreund* (Amigo dos Mineiros), lançado em 1870.

A partir de 1888, os jornais de empresas começaram a surgir regularmente em diversas organizações de vários países. Contudo, as duas Guerras Mundiais e a Crise de 29 na bolsa de Nova Iorque afetaram o desenvolvimento das comunicações empresariais. Na visão dos empresários, o primeiro corte a ser feito em uma época de crise é a comunicação interna. Mais tarde, a comunicação empresarial voltou a crescer e se estabilizar com o surgimento de grupos organizados por empregados que atenuou as distâncias entre patrão e empregado.

*A crise econômica decorrente da quebra da bolsa de Nova York em 1929 arrefeceu um pouco o progresso do jornalismo empresarial, mas não tanto como se poderia supor. Com a crise, salários foram reduzidos e muitos operários dispensados. (REGO, 1984, p.22)*

## **Surgimento no Brasil**

O jornalismo empresarial ganhou força e relevância a partir da Revolução Industrial. No Brasil, entretanto, esse movimento se deu apenas em meados de 1930, quando o novo regime comandado por Getúlio Vargas começou a dar prioridade ao setor Industrial. O crescimento da comunicação organizacional seguiu os passos da industrialização no país. Os primórdios do jornalismo empresarial surgiram na década de 40. Nos anos 50 foi a fase da expansão e divulgação da importância do meio de comunicação junto aos funcionários. Na década de 60, a comunicação organizacional se estabilizou e ocupou lugar definitivo nas empresas. De acordo com Torquato Rego (1984), o primeiro veículo foi o Boletim Light, fundado em 1925 por um grupo da empresa de energia elétrica carioca Light. Porém, a revista General Motors editada pela recém-instalada multinacional no país, no ano de 1926, foi a mais importante. De periodicidade mensal, ela era distribuída aos funcionários na saída da fábrica e durou cerca de 30 anos.

*Isso se deve em grande parte ao retardamento sofrido pelo Brasil em seu processo de industrialização, quando comparado com os Estados Unidos e a maioria dos países europeus. (idem, p. 26)*

A comunicação interna foi se aprimorando até surgir o que atualmente são chamados *House Organs* (órgãos da casa), ou seja, as publicações feitas pela empresa direcionadas ao público interno. Essas publicações visam atender uma comunidade, divulgando seus interesses e exigências. Normalmente, são elaborados em forma de jornais, revistas ou boletins e ainda como informativos, notas na Intranet e também jornais murais, sendo esta última uma forma eficaz de atingir o público-alvo com poucos gastos, uma vez que se produz apenas um informativo para cada mural instalado na empresa.

## **Assessoria de Imprensa e Comunicação Organizacional**

Maria Alzira Pimenta (2002) caracteriza a comunicação empresarial como uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisas, marketing e endomarketing. No departamento de comunicação, as publicações são destinadas a dois públicos distintos: o interno – formado pelos colaboradores da empresa (funcionários, fornecedores e parceiros) e o externo, formado pela sociedade de maneira geral.

Além da comunicação com os funcionários, as empresas perceberam que precisavam se comunicar com a sociedade e divulgar seus atos. Muitas empresas eram mal-vistas pela população, o que prejudicava o aumento dos lucros. Elas notaram que seria importante ter um profissional que divulgasse a organização por meio dos meios de comunicação tradicionais como jornais impressos, televisão e rádio.

No início do século XX, a sociedade norte-americana começou a nutrir antipatia pelos chamados “barões ladrões” (ricos empresários) dos Estados Unidos, devido às más notícias divulgadas sobre suas organizações na mídia. Pensando em melhorar a imagem da empresa perante a população e melhorar os rendimentos, empresários começaram a contratar profissionais especializados para zelar pela reputação e modificar o pensamento das pessoas em relação à empresa. Sobre o surgimento da assessoria de imprensa, Manuel Carlos Chaparro conta que:

*A questão das relações entre as organizações e a imprensa não é nova. (...) Em 1906, ele (Ivy Lee) inventou a atividade especializada que hoje chamamos de assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação. Com um bem sucedido projeto*

*profissional de relações com a imprensa, a serviço de um cliente poderoso, Ivy Lee conquistou, por direito e mérito, na história moderna da comunicação social, o título de fundador das relações públicas, berço da assessoria de imprensa. (CHAPARRO, 2002, p.411)*

No surgimento da comunicação institucional, pensava-se ser tarefa do departamento de Relações Públicas a elaboração e distribuição dos veículos de comunicação interna. Posteriormente, observou-se a necessidade de um profissional de jornalismo para atuar, principalmente na redação do material. A assessoria de imprensa passou a ter a função de selecionar e definir a forma de apresentar as informações que seriam transmitidas aos públicos interno e externo. Era também de competência da assessoria de imprensa elaborar os *House Organ*, jornais ou revistas com assuntos de interesse dos funcionários, produção de *press release* (documento escrito) e *press kit* (folhetos, fotos, vídeos) enviados para os meios de comunicação de massa e treinamento dos funcionários para lidar com a imprensa (*media training*).

O papel do assessor de imprensa passou a ser então o de transmissor da mensagem da empresa tanto para o público interno como para o público externo. Focado na comunicação interna, o profissional deve ater-se ao espírito de união e satisfação passado do empregador para os empregados. Logo, essa é a principal missão do veículo de comunicação organizacional: motivar, incentivar o funcionário a apresentar resultados positivos para a empresa porque então ele será reconhecido como membro fundamental para o bom desempenho de tal organização.

## **Órgãos da Casa**

Os *House Organs*, veículos impressos ou eletrônicos destinados ao público interno de uma instituição, também são considerados meios de comunicação. A diferença é que o conteúdo é apurado e divulgado pela própria fonte de onde partem as notícias, ou seja, pelo assessorado. Normalmente, os informativos institucionais dizem respeito ao funcionamento interno, planejamentos, direitos e deveres dos funcionários, registros de fatos relevantes como o lançamento de um produto ou aquisição por parte da empresa.

Para se produzir um *House Organ* é importante fazer um levantamento da estrutura de toda a organização. A partir desse levantamento, será possível dirigir a comunicação para o perfil e os anseios do público interno.

## **Investir na Mídia**

Com todo o desenvolvimento da comunicação empresarial, as organizações perceberam a importância de investimento na divulgação das ações internas. Segundo João Moreira dos Santos (1995), as publicações voltadas para colaboradores, acionistas e fornecedores têm objetivos como: motivar os colaboradores para aumentar a produtividade, divulgar a missão e estratégia da empresa, explicar a estrutura da empresa a cada direção e departamento, aumentar o moral dos trabalhadores por meio da divulgação dos sucessos da organização e dos funcionários, integrar os colaboradores na instituição, fidelizar os trabalhadores – mostrando-lhes que a empresa é o lugar ideal para o desenvolvimento de suas qualificações profissionais – e, principalmente, aumentar o prestígio da empresa junto ao público interno.

Quando se trata de comunicação externa, os meios de comunicação de massa podem ser grandes aliados das empresas. Possuir um departamento exclusivo para intermediar declarações dos dirigentes das organizações, bem como divulgar as ações da empresa é fundamental para quem pretende sobreviver no mercado globalizado e competitivo de hoje. Por isso, as empresas investem cada vez mais nas assessorias de imprensa e nos profissionais que vão zelar e preservar a imagem da empresa e do produto oferecido por ela.

Ao tratar do público externo, o assessor de imprensa deve sempre focar primeiramente no público interno. Toda informação que for passada para os meios de comunicação de massa deve ser transmitida de antemão aos funcionários, acionistas, fornecedores para que eles possam se tornar fontes ou ainda sentirem que são importantes para a empresa e que esta se preocupa em manter o público interno informado a respeito de todos os acontecimentos. Essa preocupação é importante, principalmente em tempos de crise, quando todos os colaboradores se tornam fontes em potencial e alvo de bombardeios de boatos e fofocas sobre a empresa.

## Endomarketing

O conceito de endomarketing foi criado por volta de 1975 por Saul Faingus Bekin ao observar que sua empresa possuía excessivas ausências e atrasos constantes de funcionários, falta de motivação para trabalhar, pouca produtividade e baixa qualidade de serviço e baixa integração entre os departamentos da companhia. Ele concluiu então que as pessoas não estavam comprometidas com o trabalho, não se conheciam e tão pouco a empresa. Percebeu então que precisava de alguma ação que motivasse os funcionários e os fizesse voltar a produzir com eficiência. No livro *Comunicação Empresarial*, Maria Alzira Pimenta (op.cit.) fala que o endomarketing envolve as ações do marketing, porém, voltadas para o público interno.

Cabe ao endomarketing e à assessoria de imprensa na hora de elaborar os veículos de comunicação interna, transformar a rotina dos funcionários em notícias e acontecimentos extraordinários. As ações das empresas quando ressaltadas e repassadas como sendo importantes para o desempenho da organização despertam a motivação e o interesse em produzir, para que a empresa continue a ser aquela instituição que compartilha os sucessos com os colaboradores.

No próximo capítulo falaremos sobre o endomarketing na Vivo e como ele é fundamental para estimular a produção da equipe de funcionários e motivá-los no ambiente de trabalho. Perceberemos ao longo do estudo como esta técnica é importante e relevante dentro de uma corporação que emprega cerca de 40 mil servidores.

## CAPÍTULO 2

### A VIVO: CRIAÇÃO DA EMPRESA

A operadora de serviço móvel pessoal, ou seja, de celular Vivo nasceu da junção de operadoras existentes em 19 estados brasileiros e o Distrito Federal. Sete empresas distintas, entre elas a Telesp Celular, Telefônica Celular, Global Telecom, Telebahia Celular, Telergipe Celular, TCO e NBT congregavam, na época, 17 milhões de clientes, resultando em uma cobertura de 86% do território nacional.

No dia 13 de abril de 2003 foi lançada oficialmente aquela que é, atualmente, a maior operadora de telefonia celular da América Latina. Fruto de uma *joint venture* liderada por duas grandes empresas do ramo, Portugal Telecom e Telefónica Móviles da Espanha, a Vivo surgiu na mídia de repente, mas com muitas ações de comunicação interna visando unificar as equipes de todos os estados que juntas somavam cerca de sete mil colaboradores.

*A Portugal Telecom e a Telefónica Móviles têm, respectivamente 50% do controle da Vivo. Com a criação da empresa, as controladoras reafirmaram sua opção tecnológica pelo CDMA<sup>1</sup> no Brasil. (Case do lançamento da marca, Vivo, 2003)*

O primeiro passo foi a conscientização da função que cada um exercia dentro da organização. Eles deixaram de ser funcionários e passaram a ser colaboradores porque a partir de então, a empresa seria fruto da colaboração e esforço de cada um. A prioridade foi trabalhar os recursos humanos, ou seja, unir todas as equipes para defenderem a nova bandeira que surgia. Ao todo a Vivo emprega 6.300 colaboradores e gera cerca de 30 mil empregos indiretos. “As pessoas precisavam se desligar da antiga empresa e se conscientizar da unificação” (VALIENTE<sup>2</sup>, 2005).

Segundo Valiente, a missão da Vivo, desde sua criação, é fazer com que o ambiente de trabalho na empresa seja sempre uma extensão da casa.

---

<sup>1</sup> CDMA (Code Division Multiple Access) tecnologia da Terceira Geração (3G) de celulares que permite atender um número maior de usuários na mesma faixa de frequência.

<sup>2</sup> Entrevista concedida à autora por Adilson Valiente, consultor de endomarketing da Vivo em São Paulo.

*A nossa intenção, por meio da Comunicação Interna e do Endomarketing é tentar fazer da Vivo, sob a óptica das nossas equipes, o melhor lugar para se trabalhar. (VALIENTE, 2005).*

## **COMUNICAÇÃO INTERNA DA VIVO**

A estrutura da comunicação interna da Vivo é baseada em três pontas que formam um triângulo. São elas o jornalismo, a publicidade e propaganda e as relações-públicas. Na empresa, ela está situada no departamento de recursos humanos, mas age sempre em parceria com o departamento de comunicação institucional. Segundo o gerente de divisão de comunicação da Vivo Centro-Oeste e Norte, Guto Delgado, a comunicação interna da empresa baseia-se na sensibilidade, no emocional do colaborador e no esforço de torná-lo parte efetiva da estrutura da empresa.

*O pessoal da comunicação institucional sabe como redigir a mensagem e o RH tem o feeling do colaborador e conhece os melhores caminhos e maneiras para fazer com que essa mensagem chegue até o ele. (DELGADO<sup>3</sup>,2005)*

Muitas ações e campanhas para o público externo também são reelaboradas para o público interno, como por exemplo, a campanha para o Dia dos Pais em agosto de 2004, que sorteou carros para os colaboradores que obtivessem melhor desempenho de vendas. Segundo Valiente, mesmo com as ações de endomarketing, ainda há uma restrição dos colaboradores de algumas regionais, por isso, o cuidado em sempre mostrar que a empresa é uma organização unificada e que é comandada de São Paulo apenas por uma questão estratégica de negócios.

*Todos são colaboradores da Vivo independente da regional em que trabalham, todos os prédios têm a cara da Vivo, a estrutura*

---

<sup>3</sup> Entrevista concedida à autora pelo gerente de divisão de comunicação da Vivo Centro-Oeste e Norte.

*é a mesma para todos os escritórios da empresa e o que acontece em termos de comunicação interna em uma cidade, acontece igualmente nas outras (VALIENTE, 2005).*

A campanha de comunicação interna da Vivo começou antes mesmo do seu lançamento oficial para a população brasileira. Todo o esforço de unificação e conscientização de uma nova empresa começou em janeiro de 2002, quando o projeto *joint venture* foi anunciado aos colaboradores. A primeira etapa a ser cumprida foi a unificação dos departamentos de recursos humanos. A partir de então, o relacionamento entre organização e colaborador passava a ser comandado pela sede da empresa em São Paulo. Era fundamental que todo o público interno entendesse que a *joint venture* iria substituir as antigas organizações e juntá-las em uma nova e única marca.

O grande desafio foi implementar a mesma cultura organizacional em pessoas de diferentes regiões do Brasil, acostumadas com ritmos, estilo de trabalho, produtos e serviços que cada empresa possuía. O primeiro passo foi o “Encontro com o Presidente”, realizado em cinco regiões com o objetivo de promover o encontro do novo presidente da organização, Francisco Padinha, com os principais executivos das empresas unificadas. Nesta ação, foi possível esclarecer as metas, os objetivos e as missões da nova organização, comunicando as novas estratégias e tecnologias a serem adotadas. Foram distribuídas cerca de 500 fitas de vídeo para apoiar os gestores no processo de comunicação com suas equipes.

## **Os Planos de Comunicação**

A primeira providência tomada pela nova administração da organização foi unificar a comunicação interna. O primeiro plano de comunicação interna realizado foi o jornal Encontro, que informava as notícias e novidades da *joint venture*. Com edição regular, o objetivo era apenas transmitir aos colaboradores o que estava acontecendo enquanto as empresas se juntavam. Mais tarde, o jornal Encontro tornou-se o melhor canal de comunicação interna da empresa, passando a se chamar Encontro Vivo.

Outra estratégia foi unificar as Intranets para que todos os colaboradores pudessem ter acesso às mesmas informações. Um canal de comunicação comum com o mesmo *layout* para

todas as regiões surgia e possibilitava aos colaboradores saber de todas as informações corporativas, além de notícias em tempo real (Ao Vivo).

A campanha de endomarketing foi concretizada duas semanas antes do lançamento oficial da marca e visava familiarizar o público interno com a *joint venture*. Várias ações como café da manhã, festas e eventos de inauguração de um novo cenário de trabalho foram feitas para estimular a vontade de trabalhar em uma nova empresa.

Desde então, a Vivo se preocupa em oferecer aos colaboradores toda a informação necessária para ele se sentir um importante integrante da empresa e “vestir a camisa” da Vivo.

## **Canais de Comunicação**

Cada regional da Vivo possui um departamento de comunicação que age em conjunto com a matriz localizada em São Paulo. As ações de comunicação são feitas em todo o país de modo que os colaboradores tenham acesso à informação divulgada. Como a empresa se preocupa em fornecer, em primeira mão, todas as notícias relativas a Vivo, é importante estabelecer canais de comunicação diversificados que atinjam a população da empresa. Os mais importantes são: assessoria de comunicação, Intranet, comunicados internos, jornal Encontro Vivo e eventos internos.

A assessoria de comunicação serve para orientar, especialmente, os principais executivos da empresa a se comportar na presença da mídia. Segundo Delgado, cada diretor regional tem por perto um jornalista para ajudá-lo nas tomadas de decisões tanto internas quanto externas, na sua preparação por meio de *media training* para dizer o que ele vai falar para a mídia, no assessoramento e na busca das informações adequadas a serem divulgadas.

Outro canal eficaz na empresa é a Intranet. O portal exclusivo dos colaboradores oferece notícias em tempo real, informações sobre a diretoria e os principais executivos da organização, novas tecnologias e ações internas e externas da empresa. Além disso, na Intranet o colaborador encontra o link para o Conexão RH, que oferece todas as informações sobre a vida do colaborador dentro da empresa.

Os comunicados internos também são importantes na comunicação com o público interno da Vivo. Eles compreendem murais, cartazes, *folders* e *banner*, entre outros. Os comunicados internos servem para informar, de maneira mais rápida, os colaboradores sobre

determinado assunto da empresa. Geralmente são feitos por um departamento específico e destinados a um público também determinado da empresa.

Uma característica importante é a padronização de todos os canais. Todo o material de divulgação destinado ao público interno é igual para todas as regionais espalhadas pelo Brasil. A Vivo sempre se preocupou com a comunicação interna, porém, no início, ela não era feita uniformemente para todo o país. Foi necessário então contratar uma empresa de publicidade para cuidar de todo o material interno que seria divulgado.

*A Vivo sempre trabalhou com esses canais de comunicação, no entanto, não havia uma mesma linha de produção. Essa agência, então, fez um diagnóstico de endomarketing em todo o Brasil para saber se o colaborador se sente bem informado e como ele adquire as informações. Isso vai nos possibilitar obter uma identidade comum de comunicação em todas as regionais. A partir de então, vamos ter uma assinatura Vivo de comunicação interna. (VALIENTE, 2005)*

Além da comunicação por meios impressos e eletrônicos, a Vivo faz questão de se comunicar com os colaboradores organizando eventos internos. A empresa está presente desde shows de música até festas de comemoração de novos clientes como aconteceu em abril de 2004, quando a empresa celebrou a marca de 22 milhões de clientes. Datas comemorativas, aniversariantes do mês e festas culturais são celebradas em todas as regionais do país. Além das festas, a empresa ainda oferece prêmios para os colaboradores que foram destaque em determinado período e ingressos e convites para os eventos organizados para o público externo como o Vivo Open Air e a Isla Vivo.

*Para todos os eventos internos são confeccionadas camisetas e adereços que são distribuídos aos colaboradores a fim de estimular o espírito de equipe e descontrair o ambiente. (VALIENTE, 2005)*

A Vivo ainda se preocupa em realizar, periodicamente, as chamadas pesquisas de clima para medir o nível de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna, ações promovidas pela empresa e ambiente de trabalho.

É possível perceber a importância da comunicação interna e o que ela promove dentro da empresa. Por meio dos jornais, informativos, avisos e eventos internos pode-se estimular a integração entre funcionários e motivá-los a produzir mais e melhor. Além disso, a comunicação interna estreita o relacionamento entre toda a equipe da empresa, a qual se torna mais fiel e comprometida com o trabalho.

No capítulo seguinte detalharemos o objeto de estudo e mostraremos como o jornal Encontro Vivo transmite as notícias para o público interno e de que forma esses assuntos, em princípio sem relevância, tornam-se importantes para os leitores.

## CAPÍTULO 3

### ENCONTRO VIVO

O objeto de estudo deste trabalho é a publicação mensal da empresa de telefonia celular Vivo, Encontro Vivo. O Encontro Vivo é um jornal informativo mensal que trata da comunicação interna e dos acontecimentos gerados pela empresa. Com tiragem de 13 mil exemplares ele é distribuído para todos os colaboradores do país. O Encontro Vivo existe desde o começo da organização, quando houve a junção das sete operadoras que cobriam 20 estados diferentes, em abril de 2003.

O jornal Encontro foi o primeiro *House Organ* da nova administração. Ele foi criado para caracterizar o novo momento vivido por mais de seis mil pessoas e cujo objetivo principal era mantê-los informados sobre a nova empresa. No início, era disponível em versão impressa e eletrônica, podendo ser encontrado na Intranet da *joint venture*.

A primeira edição do jornal Encontro teve como matéria principal a primeira reunião dos executivos em 2002. Já a segunda edição, publicada em janeiro de 2003, trouxe a estrutura organizacional da Vivo. Pouco tempo depois, o jornal que visava fornecer informações somente sobre a *joint venture*, passou a trazer notícias de colaboradores, eventos realizados pela empresa e tornou-se, então, o principal veículo de comunicação interna da Vivo, mudando o nome para Encontro Vivo.

O jornal faz parte de uma estrutura de comunicação interna mais ampla comandada pelo departamento de Endomarketing e de Comunicação Interna da Vivo. Além do informativo mensal, outros canais de comunicação são utilizados para divulgar as ações e comunicados da empresa como a Intranet, que contém notícias em tempo real (Ao Vivo), informações sobre os mais diversos departamentos da companhia, inclusive do departamento de Recursos Humanos (Conexão RH), onde o colaborador obtém todas as informações relativas ao seu registro de funcionário, comunicados internos, normalmente elaborados pelos departamentos e distribuídos para uma parcela pré-determinada de pessoas, além de cartazes e murais, onde são divulgados demais eventos e informações. Além destes, a empresa conta com as publicações feitas pelos controladores da Vivo (Portugal Telecom e Telefônica Móveis da Espanha) que enviam, respectivamente, a revista *É PT!* e o jornal *Somos*.

*A comunicação interna da Vivo é baseada na sensibilidade, ou seja, tudo o que é feito para o colaborador é fruto de suas necessidades, sugestões e críticas. (DELGADO, 2005)*

Todos os canais de comunicação, entretanto, possuem as mesmas características, a linguagem diferenciada para o público interno, o estilo e o formato dos textos. Mesmo os comunicados internos, que são elaborados pelos diferentes departamentos, passam pela comunicação, onde são formatados e transformados para a linguagem específica do público interno.

## **Preparando o Encontro Vivo**

Como a Vivo está presente em 20 estados brasileiros, cada regional possui um departamento de comunicação que supre as necessidades do seu estado. No entanto, a sede da comunicação institucional fica no 5º andar do prédio sede da Vivo no bairro do Morumbi, em São Paulo (SP). O jornal Encontro Vivo é feito em SP (diagramação, formatação dos textos, impressão e distribuição). As redações são computadorizadas e as reuniões de pauta, feitas uma vez por mês, são realizadas por meio de áudio conferência e contam com a presença de um jornalista de cada departamento de comunicação das regionais. São eles Iria Pedrazzi (RS); João Ney Marçal Junior (PR/SC); Vânia Fortuna e Maria Estrella (RJ); Ana Paula Bonella (ES); Rita Moraes e Raphael Magalhães (BA); Milene Alves (SE); Guto Delgado (CO/N); André Barreto (DF); Andréia Cardoso (GO/TO); Daniela Santoro (MT); André Stuart (MS); Juci Anne (AC/RO); Jotha Mendonça (PA/AP); Norimar Muller (AM/RR); Alexandre Santos Pereira (MA) e Vera Zilio (SP), além de representantes dos mais diversos departamentos. A reunião envolve tanto os jornalistas quanto os profissionais do endomarketing e do departamento de Recursos Humanos que têm editorias fixas no Encontro Vivo.

*As reuniões acontecem com hora e data marcada. Todo o pessoal das regionais e representantes de diversas áreas são convidados a participar. São eles as nossas fontes de informação. (VALIENTE,2005).*

Em cada reunião são sugeridas todas as pautas feitas por todas as regionais, além das propostas pelos demais departamentos. “Qualquer colaborador pode sugerir uma pauta para o Encontro Vivo” (Delgado, 2005). A seleção das pautas é feita de acordo com a relevância, pertinência ao tema geral da publicação e espaço disponível. Cada regional apresenta cerca de cinco sugestões de pauta, podendo variar de acordo com cada edição. Na maioria das vezes, os assuntos são relativos a eventos ou acontecimentos internos da empresa. Depois de apresentadas, as pautas são selecionadas pela equipe de jornalismo da Vivo, comandada pela diretora de comunicação institucional, Elisa Prado. As reportagens, após serem escolhidas são elaboradas e escritas por cada equipe de cada estado, composta, geralmente, por três jornalistas e enviada para a sede em SP. A editoria de Recursos Humanos e cerca de 60% da editoria de Eventos, feita pelo departamento de endomarketing, é elaborado pela equipe de SP.

Uma vez escrito e reunido, o material é enviado para a agência de comunicação IT Press, responsável pela produção editorial, ou seja, edita os textos, elabora o editorial do presidente da Vivo, Francisco Padinha, e os coloca em um mesmo padrão. Na IT Press a produção fica sob a responsabilidade das jornalistas Tânia Gonçalves e Maria Inês Caravaggi. A produção gráfica é da empresa Giallo Inspiração e Design e a impressão é por conta da Litokromia.

*Os nossos editoriais são palavras do nosso presidente. Neles ele demonstra consideração e respeito especial aos colaboradores, além de chamá-los a fazerem parte, efetivamente, da equipe Vivo. Isso é nítido em todas as edições, mesmo que o assunto seja totalmente diferente. Dentro do conteúdo, o presidente convida os leitores a fazer uma reflexão como integrantes de uma equipe sobre o mercado, as dificuldades com a concorrência ou sobre o sucesso da empresa. (VALIENTE, 2005).*

As pautas surgem das mais diversas ações promovidas pela empresa. Desde a comemoração dos 22 milhões de clientes até eventos promocionais como o Vivo Open Air. Além disso, reportagens sobre novos serviços e tecnologias adotadas pela companhia são

notícias presentes no encontro Vivo. Outro assunto de freqüente divulgação é a responsabilidade social e o que a organização faz para contribuir solidariamente com a sociedade.

Depois de selecionadas as editorias e pautas, é montada uma boneca e enviada via endereço eletrônico para a agência de comunicação que formatará o jornal.

## **Aspectos Físicos**

O Encontro Vivo possui características semelhantes ao jornal tablóide, porém com medidas diferentes. Enquanto o formato tablóide original possui 280mm x 317mm, o Encontro Vivo mede 270mm x 325mm. A capa não é invernizada e o papel utilizado tanto na capa quanto no miolo possui a mesma gramatura (couche, 120g). Com encadernação formato canoa (grampeado nas duas extremidades da folha), ele possui 16 páginas divididas em editorias fixas e variáveis.

Entre as editorias fixas está o Eventos, RH e *Mix*. As editorias móveis variam de acordo com a edição. Muitas vezes, dependendo da relevância do assunto, as editorias fixas ganham mais espaço do que o pré-estabelecido na linha editorial.

A editoria de RH é a mais recente do Encontro Vivo. Apesar de ter sempre estado presente, foi a partir deste ano que ela se tornou fixa na publicação. Possui de duas a quatro páginas e é considerada a sessão mais importante do jornal, uma vez que trata da vida do colaborador dentro da empresa.

## **Distribuição**

Depois de finalizado, ou seja, redigido e diagramado, o Encontro Vivo segue para a impressão. Uma vez impresso ele é enviado de volta a Vivo, que cuida do envio juntamente com uma empresa terceirizada responsável pela logística de distribuição. Cada colaborador recebe um exemplar na sua mesa de trabalho.

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISE DE CONTEÚDO DO ENCONTRO VIVO

A Análise de Conteúdo deste trabalho de conclusão de curso é sobre o jornal mensal destinado ao público interno da operadora de celular Vivo. Foram coletadas amostras do jornal no período de janeiro a dezembro de 2004 com intervalo de um mês, ou seja, ao todo foram estudados seis jornais referentes aos meses de fevereiro, abril, junho, agosto, outubro e dezembro. Durante o estudo, foram tomados alguns procedimentos pertencentes aos da Análise de Conteúdo. O primeiro deles foi a pré-análise, que consiste na organização de todo o material a ser estudado, leitura do material e preparação dos dados. Para Antônio Carlos Gil (1996, p.51), a pré-análise é a fase de organização.

Posteriormente, foram feitas leituras mais aprofundadas e marcados os pontos mais importantes da publicação para a análise. Em terceiro lugar, o material foi desmembrado em partes e analisado baseado nos conceitos propostos por Stone, a seguir relacionados:

- Categorização
- Inferências
- Identificação de características específicas

Os textos analisados têm como tema principal sempre a motivação e informação sobre novas ações e serviços promovidos pela Vivo. Inicialmente, faremos uma análise geral das publicações ressaltando suas características físicas, estruturais e estéticas e, posteriormente, de forma mais particular, analisaremos os editoriais escritos pelo presidente da companhia, Francisco Padinha.

O jornal Encontro Vivo, de tiragem de 13 mil exemplares, é uma publicação mensal destinada aos colaboradores da empresa. Ele é distribuído em todas as regionais e sub-regionais do país e entregue na mesa de cada colaborador. Alguns estudos comprovam que cada exemplar de um jornal é lido por, no mínimo três pessoas, ou seja, se seguirmos essa teoria e a aplicarmos no caso da Vivo perceberemos que o Encontro Vivo é lido por praticamente 39 mil pessoas, isto é toda a população da empresa que é de cerca de 40 mil empregados.

## **Estrutura**

O jornal é composto por 16 páginas e dividido em sessões fixas e móveis, que variam de acordo com cada edição. Estão sempre presentes na publicação, assuntos de responsabilidade social e a editoria *Mix*, que traz as novas campanhas, promoções e inovações tecnológicas. Além disso, como um dos principais objetivos da empresa, bem como sua comunicação interna é a antecipação dos fatos a fim de evitar boatos e visando testar as informações antes de serem difundidas para o público externo, as ações e novidades trazidas pela Vivo estão sempre presentes nos textos publicados no Encontro Vivo. Os assuntos variam de acordo com a época e com o momento que a empresa vive. Normalmente, são notícias de novos serviços e tecnologias, registros de eventos externos e internos e campanhas publicitárias e promocionais.

A publicação não utiliza muitas cores, apenas as adotadas pela logomarca da empresa que são o amarelo, vermelho, azul, verde e o laranja. Normalmente, em todas as edições estão presentes todas as cores, principalmente nos títulos que são coloridos. A primeira página que contém o sumário e o editorial é a mais colorida e sempre combina duas cores diferentes. Na maioria das vezes a cor predominante na capa será a cor da página dois. As editorias são sempre escritas no topo da página do lado esquerdo grafadas na cor azul, independente do resto da página.

## **Assuntos e Temas**

O jornal é elaborado em conjunto com todas as regionais pertencentes a Vivo, mas nas publicações anteriores, podia-se perceber que a maioria das notícias estava situada apenas no cenário de cidades como Rio de Janeiro e São Paulo. Era importante destacar o que acontecia nestas cidades, uma vez que são elas que concentram o maior volume de colaboradores e que promovem grande parte dos eventos realizados tanto para o público interno quanto para o externo. No entanto, isso contribuía para a insatisfação do restante do público interno fazendo com que o Encontro Vivo não fosse visto como um veículo de expressão perante essas pessoas. Percebendo esse descontentamento, a empresa mudou a tática de elaboração do jornal e passou a publicá-lo voltado também para quem não estava inserido no eixo Rio de Janeiro-São Paulo.

A partir das edições de 2004, percebe-se uma integração dos assuntos e temas, além de fotos que são relevantes para todas as regionais. Eventos internos e externos realizados em todos os estados onde a Vivo atua têm espaço garantido na publicação, que deixou de dar mais importância aos estados mais próximos da sede. Um dos exemplos dessa integração está abaixo:

“Mudam os lugares, mas as festas nas Regionais tiveram em comum o clima de alegria e de orgulho pelo sucesso da Vivo. Estrelas das comemorações, os colaboradores também foram homenageados com uma campanha interna que incluiu *banners* e cartazes com a mensagem - Obrigado pelos 25 milhões de clientes que você ajudou a conquistar-” (Edição n°.22 – Outubro/2004)

A última pesquisa de clima realizada pela companhia em fevereiro de 2005 sobre a satisfação dos colaboradores em relação aos canais de comunicação interna revelou que o Encontro Vivo tornou-se mais conhecido nas regiões Norte, Sul, Nordeste e Centro-Oeste em 2005 do que em 2004. Realizado com uma amostra de 206 pessoas na região Centro-Oeste/Norte cerca de 80% do público conhecia a publicação, contra 47% registrado no ano anterior. Além disso, o jornal tornou-se mais interessante e com necessidade de poucas mudanças, conforme o quadro a seguir:

**Tabela 1 - Nível de interesse do Encontro Vivo**

	2004	2005
<b>Muito Interessante</b>	14%	24%
<b>Interessante</b>	76%	65%
<b>Recusa a responder ou não sabe</b>	10%	11%
<b>Total</b>	100%	100%

Fonte: Vivo

**Tabela 2 - Quanto precisa mudar**

	2005
<b>Precisa mudar muito</b>	9%
<b>Precisa mudar um pouco</b>	39%
<b>Está bom</b>	50%
<b>Recusa a responder ou não sabe</b>	2%
<b>Total</b>	100%

Fonte: Vivo

O Encontro Vivo não é produzido apenas pelo departamento de comunicação institucional ou pelo departamento de recursos humanos. Muitas vezes, participam da pauta os profissionais do departamento de marketing que destinam cerca de cinco páginas para publicar fotos de eventos e festas. Daí uma semelhança com revistas voltadas para publicações de colunismo social. Além disso, os registros dos eventos são, geralmente, diagramados no meio do jornal, isto é, na parte mais nobre da publicação porque é uma das primeiras páginas a serem lidas.

Quando se abre o Encontro Vivo, encontra-se nas duas primeiras páginas sempre o editorial na página à esquerda e sempre uma reportagem de página inteira ou ainda de duas a três notas informativas. As notícias da página três estão sempre relacionadas ao marketing ou às inovações da empresa tanto para clientes quanto para o público interno. Esta página visa manter o leitor informado, principalmente a respeito dos novos serviços lançados pela Vivo. Como nos casos abaixo:

“A Vivo acaba de firmar um acordo com o Verizon Wireless – maior operadora de CDMA do mundo e com maior cobertura nos Estados Unidos – que permitirá disponibilizar roaming automático aos clientes da Vivo que utilizarem sua rede, com tarifas muito menores que as oferecidas por qualquer outra operadora do Brasil” (Edição n.º. 14 – Fevereiro/ 2004).

“Segundo o CEO Francisco Padinha, ao criar esse novo endereço cultural, a Vivo reafirma a sua crença de que uma marca líder não se constrói apenas com excelência em produtos e serviços” (Edição n.º. 16 – Abril/2004).

“A Vivo marcou forte presença no Calendário Oficial da Moda Brasileira São Paulo Fashion Week (SPFW), realizado de 16 a 22 de junho, na Fundação Bienal, em São Paulo. Patrocinadora máster pelo segundo ano consecutivo, a Vivo tem sua estratégia de marketing alinhada ao segmento” (Edição n.º. 18 – Junho/2004)

“Ao longo de 2004, a Vivo recebeu cerca de três dezenas de prêmios em todo país, entre eles o Top of Mind da folha de São Paulo, Top de Marketing e de RH ADVB, Exame Melhores e Maiores 2004, DCI Marca Mais Admirada e Excelência empresarial FGV, entre outros” (Edição n.º. 24 – Dezembro/2004)

A característica mais marcante, entretanto, do Encontro Vivo é a irregularidade da linha editorial. As colunas, mesmo as fixas, não têm páginas estabelecidas, isto é, mudam a cada edição e não seguem uma coerência para fidelizar o leitor. Em cada edição as sessões são dispostas em locais diferentes no jornal, o que atrapalha a leitura. Ao realizar a análise da publicação, percebemos que as reportagens, mesmo as pertencentes às colunas fixas que

deveriam ter um espaço determinado, são colocadas e diagramadas de acordo com a relevância e com os acontecimentos internos e externos de cada mês.

Prosseguindo com a análise estrutural do Encontro Vivo, falaremos das páginas quatro e cinco. Percebemos que elas trazem sempre o mesmo assunto, ou seja, são sempre reportagens de página dupla. Entre os assuntos mais abordados estão tecnologia, eventos, premiações ou retrospectivas. As notas ou sub-matérias são sempre diagramadas com bastante cor para obterem mais destaque.

Da página seis em diante, a disposição das reportagens segue o mesmo padrão: as mais relevantes são colocadas à frente das menos importantes ou de menor expressão. O miolo do jornal fica entre as páginas oito e nove. Por ser uma empresa de grande expressão no cenário econômico do país, a Vivo está sempre com algum lançamento ou sendo homenageada por alguma outra entidade. As páginas mais importantes do Encontro Vivo são reservadas, então, para registrar esses momentos de avanço perante a concorrência. São textos que tentam despertar o sentimento de pertencimento à empresa. Vejamos os exemplos abaixo:

“Com essa campanha produzida pela agência África, que estreou em agosto na televisão e em mídia impressa, a Vivo tem por objetivo posicionar o CDMA como a tecnologia mais moderna em telefonia móvel, base da 3ª geração de celulares” (Edição nº.20 – Agosto/2004).

“A Vivo está cada vez mais Vivo. Cada vez mais uma empresa com identidade própria, cultura própria, com um jeito Vivo de ser, trabalhar, de fazer acontecer” (Edição nº.24 – Dezembro/2004).

## Capa

A capa do Encontro Vivo é sempre muito atrativa. Possui fotos chamativas, cores vibrantes e poucos textos, o que a torna leve e contemporânea. As cores, entretanto, são sempre as mesmas adotadas pela logomarca da empresa, porém com variação dos tons.

Possui apenas duas notícias: a foto principal que vai acompanhada de uma chamada e uma tarja colorida no rodapé que são, geralmente, as que ganham maior número de páginas no jornal e são as destaques da publicação. As fotos, entretanto, correspondem a uma nota no topo da página ou a pequenas matérias que não ocupam uma página inteira.

Nesse aspecto, há certa incoerência em relação à capa e sua reportagem principal. Normalmente, as publicações trazem a foto e a chamada correspondente como chamariz para a matéria mais importante daquela edição, no entanto, no Encontro Vivo acontece o contrário: as principais notícias vêm no rodapé da capa, sem muito destaque, enquanto a foto que ocupa toda a página e tem maior destaque corresponde a uma simples informação dentro do jornal. Além disso, as reportagens especiais também não seguem uma coerência de páginas, ou seja, a cada edição as chamadas matérias de capa são diagramadas em posições diferentes no jornal. Os exemplos podem ser conferidos nos anexos 1,2,3,4,5 e 6.

## Linguagem

O Encontro Vivo é caracterizado por obter uma linguagem de motivação que visa transmitir emoção ao leitor e sensibilizá-lo por meio das fotos e do conteúdo. Mesmo quando se trata de algum evento externo, todas as informações são passadas como um meio de transportar o colaborador para aquele lugar onde aconteceu o evento. Vejamos os exemplos a seguir:

“A Vivo e a Motorola promoveram festas no Jockey Club de São Paulo e no Terraville, em Porto Alegre (RS), para lançamento do V710. Os dois eventos, realizados em ambiente futurista, inspirado num laboratório *hi-tech*, contaram com a presença de convidados especiais, vips e parceiros” (Outubro/2004).

“Com apoio da Vivo a cantora Norah Jones se apresentou pela primeira vez no Brasil. (...) Nas quatro capitais, o show garantiu casas lotadas, provando que a mistura jazz, pop e country agrada em cheio os brasileiros” (Dezembro/2004)

“A Isla Vivo é outro destaque do Vivo no Verão Rio: uma ilha exclusiva, na bela Angra dos Reis, com espaço para massagens, ioga, tratamentos de beleza, academia com infra-estrutura para esportes náuticos e, à noite uma pista de dança em um *deck* à beira-mar, com um restaurante japonês. Desde 20 de janeiro e até o final de fevereiro, a Vivo recebeu clientes e personalidades nesse paraíso, com direito a badalação e divulgação garantida nas revistas que mostram os vips e famosos” (Fevereiro/2004).

Outro aspecto característico é a linguagem adotada nas reportagens de tecnologia e novos serviços da empresa. Ela também é rica em detalhes e explicações para atingir tanto o engenheiro que lida diariamente com termos técnicos e domina os jargões usados em

telecomunicações quanto o operador de telemarketing que precisa estar informado para esclarecer eventuais dúvidas de clientes. Essas matérias e notas informativas visam oferecer em primeira mão as informações da empresa, uma vez que ela parte do pressuposto que todos os colaboradores devem saber o que acontece dentro da Vivo. Além disso, a antecipação de novos serviços e tecnologias serve de termômetro para avaliar a recepção do público em relação a determinado produto. Outra vantagem é que se evita a circulação de boatos e ruídos em torno dos lançamentos. Desta forma, os colaboradores sentem-se valorizados e parte efetiva da organização, e assim, dificilmente, falarão ou agirão contra a empresa. Os fragmentos abaixo exemplificam essa técnica:

“Os clientes Vivo Pós, pessoa física, de planos residenciais, têm mais um bom motivo para manter a fidelidade à marca: o novo programa de Pontos Vivo Vantagens que já está implantado nas regionais RJ/ES, BA/SE, RS e SP e deverá chegar às demais regionais até o final do ano. No programa, a cada R\$ 1 (líquido) gasto na conta de seu celular, o cliente recebe 10 pontos que poderão ser acumulados por até 36 meses. Quando tiver pontos suficientes, poderá resgatá-los para trocar seu aparelho por um novo” (Junho/2004).

“A Vivo está colocando à disposição dos clientes pós-pagos o pacote de acesso ilimitado à caixa postal. Com o pagamento de uma assinatura mensal de no máximo R\$ 5,90 (o valor varia de acordo com cada regional), é possível fazer consultas ilimitadas dos recados gravados na caixa postal por meio do acesso abreviado \*555, sem se preocupar com o gasto no final do mês” (Junho/2004).

Uma característica notada é a repetição do nome Vivo em títulos e textos. Ao longo dos seis exemplares analisados, o nome da empresa apareceu 50 vezes nos principais títulos das páginas de um total de 166 títulos. Isto significa que o nome Vivo está presente em 30% das chamadas em destaque na publicação.

Além disso, palavras que denotam motivação também sempre estão presentes nos textos como mostram os exemplos a seguir:

“Outra novidade é que o Incentivo de Vendas reforça o sentimento de equipe. As metas individuais são a essência do modelo, mas também são consideradas as metas da área nesse conjunto” (Fevereiro/2004).

“25 milhões de clientes é, sem dúvida uma conquista a se comemorar. Foi isso que a Vivo fez no dia 22 de outubro reunindo em celebrações, em todas as regionais, os principais responsáveis por esse feito: os colaboradores” (Outubro/2004).

“Agora é hora de consolidar e ampliar sua liderança, o que requer agregar cada vez mais valor para os clientes, proporcionar retorno elevado aos acionistas e garantir um trabalho recompensador aos colaboradores tanto financeiramente como do ponto de vista de realização profissional e pessoal. Como fazer isso? Com a equipe dos sonhos” (Junho/2004).

## **Análise de Conteúdo dos Editoriais**

Os editoriais estão presentes em todas as edições do jornal Encontro Vivo. Está localizado sempre na segunda página da publicação e é assinado pelo presidente da companhia, Francisco Padinha. Normalmente, são tratados assuntos relevantes ao cenário em que a Vivo está inserida, isto é, tecnologia, mercado, ações e políticas internas. Os textos estão sempre ligados às informações contidas nas capas, sejam elas as informações da foto e de sua matéria correspondente, ou da matéria principal do jornal com a chamada localizada no rodapé da página.

A linguagem utilizada pelo presidente é bastante acessível, motivadora, que demonstra satisfação em ter por perto aquele time de colaboradores. Além disso, o orgulho de comandar uma empresa líder no mercado é aparente nos textos, o que contagia o leitor e o emociona. Cada editorial possui uma forma de atingir o colaborador e de despertar a vontade de trabalhar e de contribuir para manter o sucesso da organização.

A análise a seguir utiliza os dados quantitativos para fazer inferências e investigar características comuns a todos os jornais. Para tanto, analisaremos a linguagem (verbos, substantivos e adjetivos), aspectos gráficos (cores e diagramação), além do conteúdo e ideologia que se pretende transmitir por meio dos textos.

O editorial vem sempre na parte nobre do jornal, que é a página dois. Ao abrir o Encontro Vivo, um dos primeiros textos a serem lidos é aquele escrito pelo presidente. A página do editorial é colorida sempre combinando duas cores que são aquelas utilizadas também na composição do sumário. O título é sempre colorido a fim de chamar a atenção do leitor.

Os textos apresentam marcas características que aparecem em todas as edições. Palavras que denotam motivação, espírito de equipe e estímulo para continuar trabalhando são constantes nas palavras do presidente. Os trechos a seguir são exemplos dessa motivação:

“Superamos inúmeros deles em 2004 e temos de estar preparados para superar vários outros em 2005. Temos o desafio de consolidar a nossa liderança e, ao mesmo tempo, melhorar a nossa rentabilidade, garantindo a sustentabilidade dos nossos negócios” (Dezembro/2004).

“Mas, como já dissemos várias vezes, temos objetivos ambiciosos. Não queremos apenas uma medalha. Queremos o ouro, o lugar mais alto do pódio. E queremos manter essa marca nas nossas olimpíadas do dia-a-dia” (Agosto/2004).

“Os nossos líderes têm a missão fundamental de cuidar bem dos seus colaboradores, cultivando o espírito de equipe, a motivação e um clima de trabalho alto-astral” (Abril/2004).

Outro aspecto importante presente nos editoriais são os verbos conjugados na terceira pessoa, mostrando que todos os colaboradores fazem parte de uma equipe unida que trabalha em conjunto para alcançar as metas da empresa. Os mais freqüentes são: **queremos, fazemos, temos e conquistamos**.

Além disso, é comum encontrar frases que falem da rentabilidade, dos objetivos da empresa de estar sempre na liderança do segmento, tudo isso sempre acompanhado de muito estímulo com o objetivo de tentar fazer com que o colaborador lute por aqueles ideais da organização como se fossem os deles próprios. Alguns exemplos seguem abaixo:

“Temos o desafio de consolidar a nossa liderança e, ao mesmo tempo, melhorar a nossa rentabilidade, garantindo a sustentabilidade dos nossos negócios” (Dezembro/2004).

“Queremos liderar o crescimento do mercado de telefonia celular mantendo as margens adequadas de rentabilidade” (Abril/2004).

“Com toda essa atividade, pretendemos focar nossa atenção naquelas ações que, embora possam representar 20% do total do nosso esforço profissional, respondem por mais de 80% do sucesso da Vivo em 2004, ano de toda a verdade no setor celular brasileiro” (Fevereiro/2004).

Os pronomes possessivos também são constantes nos textos de Francisco Padinha, especialmente, o pronome **nosso**. Esse recurso é utilizado para, novamente, criar um relacionamento mais íntimo com o colaborador, fazendo com que ele, além de funcionário, seja dono e contribuinte fundamental para o sucesso que é tanto comemorado nos editoriais. Pode-se perceber esse aspecto nos fragmentos a seguir:

“Nos empenhamos cada vez mais para atender cada vez melhor os nossos clientes” (Agosto/2004).

“São pessoas que compram os objetivos da empresa (os nossos desafios), somando talentos, competências e atitude para jogar em favor da equipe e marcar gols no placar do sucesso” (Junho/2004).

“Nosso programa Vivo Extreme Ambition 2004 consta de sete macroprogramas e uma grande ação horizontal (o Vivo Dream Team)” (Fevereiro/2004).

Em todos os editoriais o autor exalta o colaborador e fala sempre da equipe Vivo, do trabalho dos colaboradores que se empenham para mostrar resultados. Em um dos textos, ele compara a equipe aos atletas olímpicos que lutam para conquistar vitórias, em outro, ele fala dos serviços e da importância do cliente para a empresa, outra edição traz uma explicação dos programas humanos desenvolvidos pelo departamento de recursos humanos e ressalta a importância de uma equipe trabalhando satisfeita.

Ao longo do estudo e da análise, constatamos a importância de se realizar a comunicação interna pensando sempre nos funcionários e lembrando-se de exaltá-los e fixar a importância do seu trabalho e quão é fundamental sua contribuição para o desenvolvimento da empresa. Para se realizar uma eficiente comunicação entre dirigentes e servidores é preciso não apenas comunicar os acontecimentos ao público interno, mas comunicá-los de forma diferenciada ressaltando o que foi feito pelos funcionários e para os funcionários.

Depois de analisar o Encontro Vivo e de conhecer melhor a empresa, concluímos que ela é exemplo de comunicação interna e suas ações repercutem de forma positiva entre os funcionários e estes sentem-se valorizados e lembrados por uma organização que se preocupa com o bem-estar do seu público interno.

## Conclusão

Apesar de ser uma empresa recente e com algumas diferenças da maioria das organizações, a Vivo realiza um competente trabalho de comunicação interna. A tarefa de unificar os colaboradores e fazê-los pensar como uma equipe única ainda está em andamento, porém com resultados vitoriosos até o momento. Os canais de comunicação que a empresa utiliza e o modo de atingir o público interno funciona e aproxima cada vez mais as equipes de todas as regionais do país à sede em São Paulo e estreita os laços entre diretorias e demais departamentos.

Como principal canal de comunicação interna o jornal Encontro Vivo ilustra bem esse objetivo de unificação dos colaboradores. Por meio das reportagens publicadas em cada edição observamos que todas as regionais têm seu espaço, apesar de ainda regionais como Rio de Janeiro e São Paulo predominarem em relação à protagonistas das principais matérias. No entanto, percebendo essa deficiência, a empresa promoveu uma pesquisa de clima com todos os colaboradores a fim de conhecer os anseios dessa população e saber como eles avaliavam os veículos de comunicação interna da empresa. Baseada nos resultados, a Vivo tomou providências para melhorar a comunicação entre o público interno e assim, conseguiu melhorar a imagem da empresa perante aqueles que por algum motivo não estavam satisfeitos.

O departamento de comunicação institucional juntamente com o departamento de endomarketing e de recursos humanos são os responsáveis pela confecção do Encontro Vivo. Entretanto, a edição final das reportagens e diagramação fica sob a responsabilidade de uma empresa terceirizada. Apesar da Vivo encaminhar os temas das reportagens e matérias, além das informações necessárias para a construção das notícias, deixar a finalização do jornal sob a responsabilidade de uma empresa que não faz parte da estrutura fixa da Vivo, pode resultar em erros de linguagem e de diagramação das matérias.

Dentro do jornal, percebemos que as colunas não têm espaço fixo, o que dificulta a leitura e fidelização dos leitores. Sessões como Eventos e *Mix*, que trazem fotos e registros das festas e acontecimentos organizados pela empresa, além de campanhas, novos serviços tanto para o consumidor quanto para o colaborador, em cada edição são dispostas em páginas diferentes. Essa falta de regularidade dificulta o leitor a se acostumar com a leitura. Por outro lado, essa estratégia funciona, pois força o funcionário a ler todo o jornal a procura da coluna

que ele mais se identifica. Se as sessões não estiverem fixas nas edições, os leitores precisam ler todo o material publicado e assim, ficam mais informados dos assuntos de toda a empresa e não apenas sobre aquilo que ele gosta mais.

A capa da publicação é atrativa, porém incoerente. A foto principal nunca é referente à matéria principal e sim a uma nota ou reportagem de pouco espaço no jornal. A matéria mais importante, ou a que possui mais páginas, vem destacada por uma tarja no rodapé da página e também não segue um padrão de disposição no interior do Encontro Vivo. As publicações que foram analisadas apresentam a foto como sendo um evento importante para a empresa ou um acontecimento relevante como o fechamento de novo contrato de propaganda, aniversário da empresa ou comemoração do número de clientes alcançados.

O jornal adota uma linguagem de motivação que procura sempre exaltar a equipe de colaboradores e reforçar o quanto eles são importantes para o bom desempenho da empresa. O editorial elaborado pelo presidente é direcionado aos colaboradores e bastante informal. Essa estratégia o aproxima do restante da equipe e desmistifica a idéia de que o presidente é inatingível. A linguagem adotada por ele é informal e sempre na primeira pessoa do plural para transmitir esse espírito de conjunto.

Observamos que a publicação preza pela informação em primeira mão aos colaboradores e publica ações e novos serviços e tecnologias antes mesmo delas serem divulgadas para o público externo. Uma estratégia que evita boatos e serve de termômetro para classificar o sucesso ou fracasso da inovação. Além disso, os colaboradores quando se sentem especiais e lembrados pela empresa trabalham melhor e com mais afinco.

Durante toda a fase de confecção deste trabalho, estive perto de colaboradores da Vivo e pude perceber o sentimento deles pela empresa. A comunicação institucional da Vivo trabalha o espírito de equipe e proporciona momentos em que cada colaborador sente-se único, especial e fundamental para o crescimento da empresa. A concepção da maioria deles é que sem o seu trabalho e o seu esforço a organização não está completa e assim fadada a não alcançar mais seus objetivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SANTOS, João Moreira. *Imprensa Empresarial – da Informação à Comunicação*. (1ª ed) Lisboa: Asa, 1995.
- PALMA, Juarês, *Jornalismo Empresarial*. (2ª ed) Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1994.
- PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*. (3ª ed) Campinas: Alínea, 2002.
- CHINEM, Rivaldo. *Assessoria de Imprensa – Como Fazer*. (1ª ed) São Paulo: Summus, 2003.
- CHAPARRO, Manuel Carlos. *in Duarte, Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*, (1ª ed), São Paulo: Atlas, 2002
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. *Jornalismo Empresarial*, (2ª ed), São Paulo: Summus, 1984.
- PEREIRA, Alfredo Eurico Viseu Jr. *Decidindo o que é Notícia*, (3ª ed), Porto Alegre: Edipucrs, 2003.
- STONE, Philip J. *in Gabriel Conh, Comunicação e Indústria Cultural*, (2ª ed), São Paulo: Companhia Editora Nacional da Universidade de São Paulo, 1971.
- CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais* (2ªed), Rio de Janeiro: Cortez, 1991.
- LaAURENCE, Bardim. *Análise de Conteúdo* (1ª ed), Lisboa: Edições 70, 1977.
- WWW: VIVO. Informações sobre a Vivo disponíveis no endereço [www.vivo.com.br](http://www.vivo.com.br) 10 de abril de 2005.