

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEUS PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA DE TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA.

Glauce Corcioli e Silva, Acadêmica 3º Ano Secretariado Executivo

Rafael Furlan Lo Giudece, Professor Orientador

RESUMO

A presente pesquisa irá descrever o processo de comunicação da informação organizacional realizado por meio de um canal de comunicação, o Boletim Informativo da Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista. Por ser um assunto ainda pouco explorado no âmbito da Ciência da Informação, optou-se por um estudo de caso e a pesquisa, de caráter exploratório e descritivo. Utilizou-se de análise documental e entrevistas para o levantamento preliminar de dados.

Palavras-chaves: Comunicação Interna, endomarketing, público interno.

INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, pós-industrial e globalizada há o consenso de que a informação deve ser considerada como recurso, tão fundamental quanto os outros de produção, materiais, financeiros, porém particular dentre os demais. Por ser particular deve ser administrado e gerenciado de forma diferenciada.

A partir do momento que uma informação é transmitida a alguém, estabelece-se aí um ato de comunicação, sendo esta a condição para a existência deste a informação, a matéria prima básica da comunicação é a informação e, sendo assim, pode-se afirmar que não há comunicação sem informação.

O objetivo final de uma empresa é criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade corresponda as suas necessidades, desejos e expectativas. Para que a empresa funcione satisfatoriamente é preciso que todos os setores estejam sintonizados com este objetivo principal, com a própria razão de ser da empresa (BEKIN, 1995 A afirmação de Bekin, apesar de ser direcionada às empresas, cabe a qualquer tipo de organização.

Para que qualquer organização responda aos desejos e expectativas de seus públicos, é necessário que a mesma conheça e interaja com o ambiente em que se situa. O simples fato de estar inserida em um ambiente faz com que a organização emita ou receba informações do mesmo. O que acontece no ambiente interno e externo a afeta

profundamente, principalmente hoje, momento que a globalização derrubou muros e transformou o mundo em uma grande nação.

Conhecer seus ambientes, interno e externo possibilita à organização definir estratégias de atuação nestes ambientes, o que a torna mais competitiva. A competitividade é diretamente proporcional à capacidade da organização de obter informação, processá-la e disponibilizá-la de forma rápida e segura.

Nos ambientes internos e externos, a presença concreta da organização se manifesta ao mesmo tempo como emissora e receptora de informações, como canal de um ou vários fluxos de comunicação, como uma mensagem em si mesma, pelo simples fato da sua presença ser percebida e interpretada por um ou vários dos públicos da empresa (SCHULER, 1996).

Em toda e qualquer organização existem as informações provenientes do processamento de dados advindos dos fatos do seu cotidiano, ou seja, existe a informação organizacional. Ainda que esta informação não seja gerenciada e utilizada como vantagem competitiva, ela está presente nas organizações.

1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL

1.1 Comunicação organizacional: histórico e considerações.

Comunicação empresarial é a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa elaborada de forma multidisciplinar - a partir de métodos e técnicas de relações públicas como: jornalismo, propaganda, promoções, pesquisa, marketing, endomarketing e recursos humanos e direcionados à sociedade, formadores de opinião, consumidores, trabalhadores, fornecedores e parceiros. Apesar de referir-se à comunicação empresarial, cabe às organizações. A comunicação empresarial é um processo amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige. (TORQUATO, 1986).

A seguir serão expostos alguns objetivos da comunicação organizacional segundo Torquato (1986):

- Estabelecer a reputação da empresa junto aos públicos interno e externo;
- Influenciar atitudes e preferências;
- Gerar consentimento;
- Modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas;
- Racionalizar e melhorar o fluxo de comunicação interna e o clima organizacional;
- Integrar os colaboradores para que sejam comprometidos com os objetivos da organização.

1.1.1 A importância da Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional proporciona a interação das partes, sejam elas distintas ou não. As partes podem estar situadas fora ou dentro da organização. Assim, fazem parte da comunicação a organizacional a comunicação externa e interna.

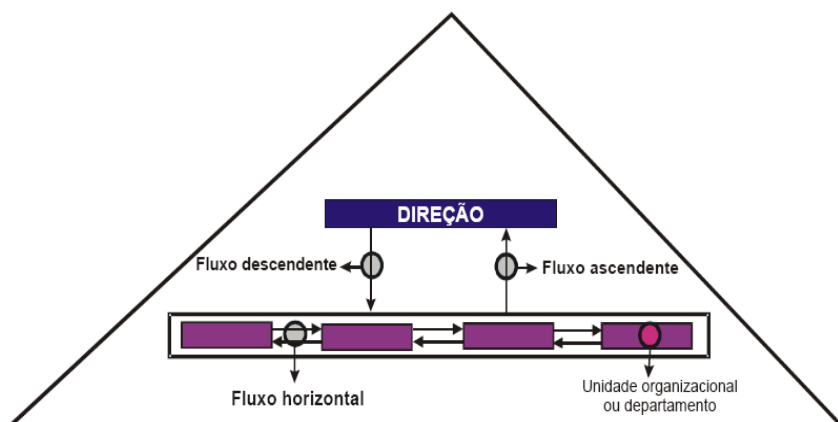
A comunicação externa inclui toda veiculação de informações, emitida pela organização, para públicos que estejam fora dos limites da organização. Na comunicação interna, as transmissões e o compartilhamento de informações ocorrem entre organização e o seu pessoal.

“A comunicação organizacional atual, que está inserida num cenário onde é crescente a interdependência da economia mundial, deve promover a união de duas propostas que, historicamente sempre estiveram separadas: a comunicação com fins mercadológicos e a comunicação com fins institucionais. (TORQUATO, 1986, p. 68).”

Segundo Torquato (1986), a comunicação organizacional se realiza por meio de três fluxos, os quais se movem em duas direções:

- fluxo descendente (direção vertical);
- fluxo ascendente (direção vertical);
- fluxo horizontal ou lateral (direção horizontal).

Figura 1 - Fluxo das comunicações nas organizações.



Fonte: Santos (2002)

O fluxo descendente ocorre quando diretrizes informações e opiniões da alta administração da organização são enviadas aos subalternos, ou seja, a comunicação é de cima para baixo e por isso a direção é vertical.

No fluxo ascendente, também de direção vertical, os subalternos enviam reivindicações, solicitações e informações aos escalões mais altos

da organização. Torquato (1986) acrescenta que por este fluxo a direção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida.

Irei discorrer sobre o fluxo de informação nos departamentos, como é distribuído por diversos canais

1.2 A comunicação interna nas organizações ou Endomarketing:

Atualmente todas as organizações têm focado no comprometimento do seu público interno, para o alcance do sucesso, tornando-o um aliado e fomentando a idéia de que o sucesso está ligado ao sucesso da empresa.

A partir daí o Endomarketing tem se tornado uma importante ferramenta de gestão para a organização, como forma de alinhamento para a visão dos seus objetivos Segundo Bekin (2004), o Endomarketing hoje é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Pode ser aplicado em qualquer tipo e organização e não apenas nas empresas de serviços.

Para a organização o ponto de vista citado por Bekin (2004), acaba sendo estratégico, pois o endomarketing passa ser visto como um processo para adequar a um mercado orientado para o cliente, visando tornar a empresa competitiva a partir do seu público interno.

2. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

2.1 Características que definem o processo de comunicação

A comunicação não pode ser vista e estudada como algo estático porque é dinâmica, móvel, está sempre em mudança e em evolução. Uma situação de comunicação nunca é igual à outra. Pode haver semelhanças, mas de algum modo uma situação diferencia-se da outra. Por este motivo, a comunicação é vista como um processo. Qualificar algo como um processo significa que este algo é um fenômeno em contínua mudança no tempo, que se procede continuamente, que não é uma sequência fixa e que tem relação de causa e efeito.

Para Berlo (1999), por ser a comunicação um processo, enfrentam-se dois problemas ao estudá-la.

Primeiro: é necessário paralisar a dinâmica do processo e com isso, as inter-relações entre os elementos são apagadas. Segundo: para descrever o processo é necessário o uso da linguagem que, também como um processo, está em constante evolução, mas perde a qualidade de processo quando escrita.

“Porém, é preciso reconhecer que certas coisas precedem outras e que a ordem de precedência varia de situação para situação,

sendo assim, é possível paralisar o processo, mesmo com todas as conseqüências deste ato, e visualizar o processo de comunicação (BERLO, 1999, p.25).”

Berlo (1999) cita que são muitos os modelos de processo de comunicação. Não há como eleger um modelo como correto ou ideal. Uns podem ser mais úteis que outros, alguns podem corresponder mais que outros ao presente estado de conhecimento da comunicação.

Apesar de serem baseados em óticas diversas, frutos de culturas, contextos e épocas diferentes, os vários modelos apresentam elementos em comum: o emissor, a mensagem e o receptor.

São cinco os elementos que compõem o processo:

- **a fonte de informação:** que produz a mensagem ou a seqüência de mensagens que serão comunicadas;

- **o transmissor:** que transforma a mensagem em sinal apropriado ao canal,

- **o canal:** meio utilizado para transmitir o sinal do transmissor ao receptor;

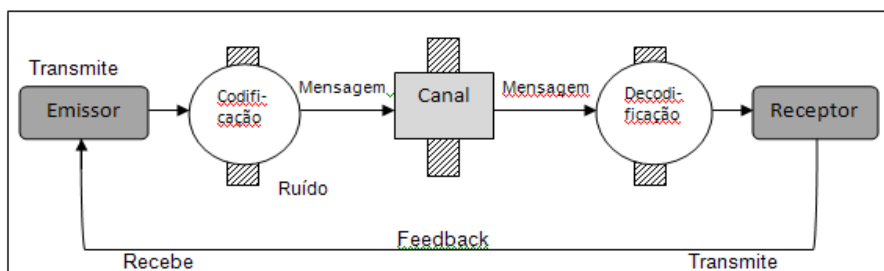
- **o receptor:** que transforma o sinal recebido em mensagem e a envia ao destinatário;

- **destinatário:** a pessoa a qual a mensagem é destinada.

O interessante deste modelo é que separaram o receptor do destinatário, considerando-o como algo que reconstrói a mensagem a partir dos sinais recebidos. Sendo assim, em uma conversa entre duas pessoas os ouvidos associados aos nervos cerebrais são considerados o receptor e a pessoa que está ouvindo a mensagem, o destinatário. Os elementos que compõem o processo de comunicação são emissor, receptor, mensagem, codificação, decodificação, interpretação e *feedback*, tanto emissor quanto receptor continuamente codificam, interpretam, decodificam transmitem e recebem informações.

Para Berlo (1999) os elementos do modelo de processo de comunicação proposto por ele são: a fonte, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador e o receptor. Kotler & Armstrong (1993) asseguram que o processo de comunicação eficaz envolve nove elementos. Dois deles são os mais importantes: emissor e receptor. Dois são ferramentas de comunicação: a mensagem e a mídia. Quatro são funções de comunicação codificação, decodificação, resposta e *feedback*. O último elemento é o ruído.

Figura 3 - Processo de promoção/comunicação em unidades de informação.



Fonte: Stoner e Freeman (1999)

Sendo assim, o emissor elabora uma mensagem, escolhe um canal por onde ela será transmitida, utiliza uma codificação para transmitir essa mensagem e a envia ao receptor. O receptor recebe a mensagem, confere o significado aos símbolos transmitidos pelo emissor ao decodificar a mensagem e tem uma reação. O receptor responde ao estímulo emitido pelo emissor, ainda que esta resposta seja a não reação. Durante a realização destas etapas podem ocorrer ruídos.

Os elementos que compõem o processo de comunicação são apresentados e definidos a seguir.

2.1.2 Emissor

Entende-se por emissor, à parte ou o agente que inicia o processo de comunicação, emitindo a mensagem para um, ou mais de um receptor ou destinatário. O emissor pode ser uma pessoa ou um departamento de uma organização, ou a própria organização.

“Toda a comunicação humana tem alguma fonte - um emissor - e esta possui um objetivo, uma razão para empenhar-se em comunicação. Estabelecida uma origem, com idéias, necessidades, intenções, informações e um objetivo a comunicar, torna-se necessário que o objetivo da fonte seja expresso em forma de mensagem (BERLO, 1999, p.30).

Porém, ao transformar o objetivo em mensagem e para que esta seja compreendida, tanto emissor, quanto receptor precisam compartilhar sinais e códigos. O emissor, ao elaborar uma mensagem, deve levar em conta o os sistemas de referências, ou seja, o conjunto de experiências e significados do receptor para que este consiga decifrar as mensagens recebidas.

2.2.3 Canal de comunicação

A mensagem necessariamente é passada por meio de um canal de comunicação, por isso, a escolha do canal é, muitas vezes, fator importante na efetividade da comunicação. Berlo (1999) afirma que a teoria da comunicação apresenta três significados para o termo canal, sendo um deles o intermediário, o condutor de mensagens, o veículo, a via de circulação da mensagem.

“Toda idéia a ser comunicada tem suas particularidades, que podem ser determinantes para a escolha do conteúdo da mensagem, o código, o tratamento da mensagem, as preferências do próprio emissor, o objetivo do emissor, o impacto que se deseja atingir e as quantidades de verba disponíveis para tal ação influenciam na escolha dos canais de comunicação (BERLO, 1999, p. 67-68).”

Para Berlo (1999), existem três tipos de canais: pessoais, impessoais e de referência:

Os canais pessoais envolvem duas ou mais pessoas, as quais se comunicam diretamente entre si, face a face, por telefone, fax, *e-mail* ou pelo correio. Os canais impessoais são os meios que transmitem mensagens sem contato ou interação pessoal, incluindo mídia (veículos impressos, digitais...), atmosfera (ambientes planejados, que facilitam a inclinação do usuário ou consumidor para determinada situação ou produto) e eventos (ocorrências planejadas para comunicar mensagens específicas ao público desejado: conferências, inaugurações, patrocínios...). Os canais de referência são recomendações de outras pessoas que influenciam nas decisões.

Em uma organização que está passando por mudanças, caso não esteja preparada, seu processo de comunicação tende a entrar em colapso: informações sem importância são priorizadas, as relevantes desprezadas e a quantidade de canais diminuída.

2.2.4 Codificação e a Decodificação

A transmissão de uma mensagem entre emissor e receptor preestabelece um ajustamento para que ambos compreendam a mensagem. Este ajustamento implica na criação de forma que sejam compreensíveis para ambos.

Um código é um conjunto de signos organizados, ou seja, os elementos que compõem os códigos são os signos e as regras de combinação (a sintaxe). São exemplos de códigos: o idioma e diversos tipos de alfabeto. As combinações de signos entre si formam códigos e as combinações de códigos entre si formam as mensagens.

Pode-se compreender codificação como a ação de transformar em códigos a idéia ou o significado que se deseja transmitir ao receptor. A codificação é influenciada pelo tipo de canal que se pretende utilizar, pelo tipo de mensagem e, sobretudo, pelo receptor que se pretende atingir.

“Decodificação é o processo no qual as mensagens são interpretadas pelo receptor. Por ser dinâmico o processo de comunicação, ora o emissor exerce o papel de receptor, e ora o receptor exerce o papel de emissor. Da mesma forma, a mesma pessoa pode desempenhar mais de um conjunto de comportamentos, ou seja, o emissor pode ser o codificador, e o decodificador (BERLO, 1999, p. 38-55).”

Fatores como a habilidade de comunicação, atitude, nível de conhecimento e sistema sócio-cultural, afetam a codificação e a decodificação. Se o receptor não tem a capacidade de ouvir, de ler, de pensar, não será capaz de receber e decodificar as mensagens que o emissor lhe transmitiu. Por isso, a habilidade de comunicação afeta a codificação e decodificação. A decodificação, ou a codificação da

mensagem é determinada em parte pelas atitudes que o receptor, ou o emissor tem para consigo mesmo, para com o emissor, ou o receptor e para com o conteúdo da mensagem. Ninguém comunica com a máxima efetividade o que não conhece. Por isso, uma mensagem técnica pode não ser compreendida, se o receptor não possuir o mesmo nível de conhecimento que o emissor. Emissor e receptor são influenciados por sua posição no sistema sócio-cultural.

2.2.5 Receptor

O emissor tem um objetivo, que é transformado em mensagem. Esta é transmitida por meio de um canal a alguém ou algum grupo. A este alguém ou grupo dá-se o nome de receptor.

O receptor é o alvo da mensagem no processo de comunicação, aquele que recebe a mensagem e a decodifica de acordo com seus sistemas de referências.

De acordo com Berlo (1999), o receptor é o elemento mais importante da comunicação, pois nada adianta selecionar um conteúdo, escolher um código, e um canal de comunicação que não tenham sentido ao receptor. A única justificativa para a existência do emissor e para a ocorrência da comunicação é o receptor, o alvo ao qual tudo é destinado. O receptor pode não assimilar a mensagem, por qualquer uma das três razões seguintes:

a) atenção seletiva: as pessoas, consciente ou inconscientemente, selecionam algum estímulo e ignoram outros, simplesmente porque têm habilidade mental de processar apenas alguns deles por vez.

b) distorção seletiva: as pessoas podem distorcer a mensagem para perceber o que desejam. Os receptores têm um conjunto de atitudes que levam a expectativas sobre o que perceberão, filtrando aquilo que se ajustar a seus sentimentos e crenças.

c) retenção seletiva: as pessoas retêm no subconsciente apenas pequena fração da mensagem que as atinge. Portanto, o tipo e a intensidade de repetição da mensagem são aspectos importantes para atingir o subconsciente do receptor. O receptor elabora o significado das informações, trazendo para o consciente, idéias armazenadas no subconsciente.

2.2.6 Resposta

A resposta é a reação do receptor ao estímulo emitido pelo emissor. A não resposta ou a não reação pode significar incompreensão e esta, a falta de comunicação.

Nem sempre o receptor se dirige ao emissor para responder a mensagem que foi enviada. A resposta pode ser solicitada pela organização ou captada por meio da observação da reação do receptor no momento ou após o recebimento da mensagem. A falta de reação, por parte dos receptores, pode ocorrer por falta compreensão. Não havendo a compreensão não há comunicação (CHIAVENATO,1997).

Apesar de Chiavenato (1997) afirmar que a comunicação só ocorre quando há compreensão, não reação, por parte do receptor pode servir de base para que o emissor aprimore e adeque sua mensagem a fim

de conseguir a compreensão do receptor, ou seja, não reação pode ser entendida como resposta interpretando-se como falta de compreensão.

2.2.7 Retroalimentação ou feedback

Existe a dificuldade em compreender os limites entre resposta e retroalimentação. É importante que se compreenda que a retroalimentação ou o *feedback* é a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor. Porém, nem sempre o receptor irá se dirigir ao emissor, mesmo que solicitado, a fim de responder ou fazer suas considerações a respeito da mensagem enviada.

Chiavenato (1982), afirma que a não reação também pode retroalimentar o processo de comunicação se o emissor considerar que o receptor não entendeu a mensagem e que esta deverá ser modificada .

Se emissor e receptor desempenham mais de um conjunto de comportamentos, ou seja, emissor pode ser receptor e vice-versa, ambos podem receber respostas e utilizá-las na retroalimentação do processo. Por exemplo, um folder a respeito do plano de demissão voluntária foi elaborado pelo departamento de comunicação de uma organização e distribuído aos seus servidores. Esta comunicação causou pânico e um clima nada agradável entre a direção e demais servidores. Muitos servidores recorreram ao departamento de comunicação para tirar dúvidas e para comentar sobre o assunto. Neste caso o emissor recebeu os comentários e as dúvidas, podendo assim melhorar as próximas ações

de comunicação, ao mesmo tempo em que o receptor teve suas dúvidas sanadas, podendo conversar e entender melhor o assunto. A retroalimentação, pode assumir uma infinidade de formas, pode consistir em um aceno do recebedor, ou em uma expressão de interesse, ou um sorriso de um ouvinte ou leitor etc. Sem a retroalimentação, o processo de comunicação entra em colapso (CHIAVENATO, 1982).

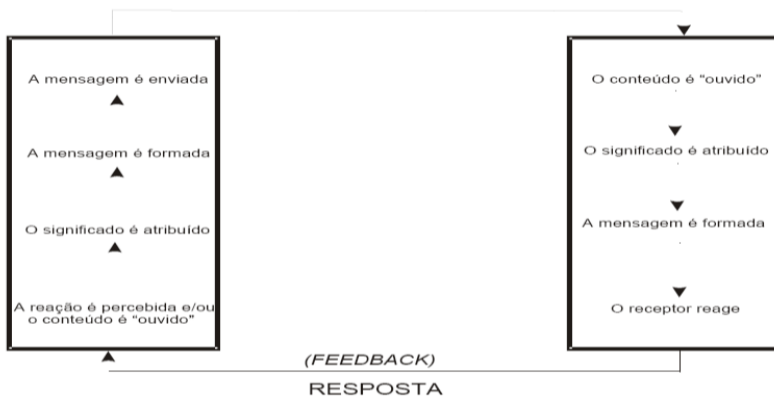
A retroalimentação é um dos elementos mais importantes do processo de comunicação, ao mesmo tempo em que uma pessoa está emitindo mensagens, ela se mantém em contínuo contato perceptivo com o meio ambiente global que a envolve. Por conseguinte, a elaboração da mensagem recebe, constantemente, uma retroalimentação que pode influenciar o processo decisivamente. A retroalimentação possibilita às organizações:

- reajustar e reorientar a mensagem, desde que a organização seja receptiva às críticas, sugestões e reclamações e priorize o relacionamento com os seus públicos;
- facilitar o fluxo descendente de comunicação, ou seja, possibilitar a direção da organização verificar se sua política está sendo aceita e cumprida. É a informação de retorno que proporciona à direção o controle de seus objetivos, bem como suas futuras mensagens a serem transmitidas, dando subsídios para o aprimoramento da comunicação.

Pontes (2000) apresenta um diagrama que representa o sistema de *feedback*, onde a informação é ouvida e logo após o significado ser atribuído, a mensagem é formada. O receptor da mensagem reage de

maneira que a reação é percebida e o conteúdo é ouvido, atribuindo-lhe significado, assim a mensagem é formada para novamente ser enviada completando o ciclo.

Figura 4 - Sistema de feedback



Fonte: Pontes (2000)

Como podemos perceber, uma mensagem é enviada por meio de um canal e codificada a fim de que o receptor a compreenda. O receptor recebe o conteúdo, atribui significados e, então, reage. Sua reação é percebida pelo emissor, o qual atribui significado ao que percebeu, viu ou ouviu. A partir daí, forma uma mensagem baseada nas percepções que teve em relação ao receptor e a transmite. O ciclo inicia-se novamente.

2.2.8 Ruído

Ruído pode ser definido como distorção, distúrbio, interferência, barulho indesejável ou estática não planejada que ocorre durante o processo de comunicação, fazendo com que a mensagem chegue ao receptor diferente da forma como foi enviada pelo emissor. Assim, não são apenas os barulhos ou interferências que dificultam e, muitas vezes comprometem o processo de comunicação.

Fatores como a limitação do receptor em perceber e compreender o ambiente e o perfil do receptor, descrédito e timidez do emissor e as deficiências na recuperação da informação também comprometem o processo de comunicação.

Alguns fatores de acordo com Chiavenato (1982), são considerados como barreiras ao fluxo de informação. Apesar de referir-se às barreiras ao fluxo de informação, estas barreiras também podem ser consideradas quando se aborda os ruídos do processo de comunicação. Assim, são ruídos da comunicação ao nível do indivíduo:

- a semântica: uma palavra possui um grande número de significados;
- os diferentes níveis de conhecimento, cultura e educação entre emissor e receptor;
- as diferenças sociais;
- as diferenças de percepção e profissionais: indivíduos que exercem funções diferenciadas em uma organização podem ter problemas ao se comunicarem;

- o excesso de informação;
- o comportamento dos indivíduos em grupo: a conformação, a coesão e as normas internas de grupos podem funcionar como barreiras à comunicação;
- as características do emissor: falta de credibilidade e antipatia.

Em nível de organização, são considerados ruídos ao fluxo de informação e, por extensão, à comunicação: as diferentes culturas e valores dos vários setores de uma organização tais como pesquisa & desenvolvimento, produção e comercialização.

Chiavenato (1982) apresenta definições diferenciadas para ruído e barreira de comunicação. Para ele, as barreiras são restrições que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação. Considera o ruído, distúrbio ou barulho indesejável como uma destas restrições.

3. METODOLOGIA

A proposta utilizada para o desenvolvimento deste projeto baseou-se em pesquisa exploratória, será utilizada a coleta de dados por meio de entrevistas, de modo que a mesma proporcione informações qualitativas.

3.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO

3.1.1 Perfil Organizacional

A CTEEP – Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista é resultado da cisão de ativos da Companhia Energética de São Paulo (CESP), que se deu em fevereiro de 1999, em função do programa de privatização do governo paulista.

Em 2001, para fortalecer e racionalizar o sistema de transmissão de energia elétrica em São Paulo, a empresa, ainda estatal, incorporou a Empresa Paulista de Transmissão de Energia Elétrica (EPTE), resultante da cisão da Eletropaulo, também estatal à época. Com essa operação, a CTEEP se firmou como a principal concessionária de transmissão do estado de São Paulo.

A CTEEP é a maior concessionária privada de transmissão de energia elétrica em atuação no País, responsável pela transmissão de quase 100% da energia elétrica produzida no estado de São Paulo, o que corresponde a cerca de 30% da energia transmitida pelo Sistema Interligado Nacional (SIN).

Presente em 14 estados brasileiros – Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins, Maranhão, Piauí, Paraíba e Pernambuco – a CTEEP conta com cinco Regionais, todas instaladas em cidades paulistas (Cabreúva, Taubaté, Bauru, Jupiá e São Paulo); um

Centro de Operação de Transmissão (COT), em Jundiá; e um Centro de Operação de Retaguarda (COR), em Cabreúva.

3.1.2 Comunicação Interna na CTEEP

Comunicação na CTEEP é mais do que um recurso de divulgação de conteúdos da empresa. Cada vez mais tem como responsabilidade disseminar informações para todos os públicos, fazendo com que eles tenham entendimento dos objetivos estratégicos da empresa. Um outro aspecto importante é o quanto a comunicação contribui para a construção da imagem e da reputação da empresa.

A Comunicação Interna da CTEEP - aquela dirigida a quem trabalha na empresa – tem um papel fundamental, pois cria as condições necessárias para que cada colaborador entenda o sentido e a importância do seu trabalho nos resultados da organização. A comunicação interna eficaz:

- Assegura que as informações necessárias para o dia-a-dia de trabalho cheguem às equipes;
- Transmite com clareza objetivos e estratégias;
- Reforça cultura, valores e visão estratégica da empresa;
- Contribui para a manutenção do bom ambiente de trabalho.

3.1.2 Canais de Comunicação na CTEEP

A CTEEP possui diversos canais de comunicação com seus colaboradores como:

- **Primeira Linha** é a revista bimestral de 12 páginas que apresenta conteúdo corporativo e de interesse permanente. Possui algumas editorias fixas como Saúde e Segurança e P&D - Pesquisa e Desenvolvimento. Dirigida aos públicos interno e externo, a revista 1ª linha é enviada pelo correio para a residência de todos os colaboradores.

- **TransNet** é o nosso portal corporativo que apresenta conteúdos permanentes, notícias, informações do setor, ferramenta de busca, banco de imagens, links para os principais canais de comunicação e espaço para disseminação de mensagens corporativas. Além do conteúdo informativo, a TransNet proporciona acesso aos principais sistemas de trabalho e informações pessoais do colaborador.

- As **Campanhas de Comunicação** interna têm como principal veículo o correio eletrônico, mas podem contar também com os murais para a afixação de cartazes, hot sites, ambientações, materiais impressos, além de espaços para web banners na TransNet.

- O **Circuito CTEEP** é uma apresentação feita pelo Presidente e Diretores para os colaboradores da empresa. Os temas abordados podem ser assuntos atuais da Empresa, resultados ou perspectivas. É também fórum para perguntas e esclarecimento de dúvidas. Ele ocorre duas vezes por

ano em cada uma das regionais, e é divulgado com antecedência para que o maior número possível de colaboradores possam participar.

- **Fale Conosco** é o endereço de e-mail no qual o colaborador pode enviar sugestões para aprimorar os canais de comunicação, esclarecer dúvidas e opinar.

Apesar de todos esses canais fazerem parte do dia-a-dia na comunicação corporativa da empresa, houve a necessidade de ampliar mais o canal de comunicação no âmbito Regional, já que a Empresa possui departamentos Regionais espalhados por toda a região de São Paulo.

No Departamento Regional Jupia, foi proposta a todos os colaboradores de CIPA um informativo voltado a questões de Segurança e Saúde do Trabalhador, promover interação entre as áreas como trocas de experiências, sugestões, debates, etc.

Assim surgiu o Boletim Informativo “ PartiCIPAtivo” , um informativo com distribuição trimestral, de circulação interna regional, dirigida a todos os colaboradores da Departamento Regional Jupia, elaborado pelos membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), em conjunto com a Secretária de Gerência, responsável pela Comunicação Interna do Departamento.

3.1.3 Boletim Informativo

Esse veículo possui conteúdo essencialmente informativo, poucas páginas, próprio para informações que requer urgência em serem transmitidas, textos curtos, acabamento simples, texto equilibrados com fotos e pequenos intervalos entre uma edição e outra, no caso do Boletim “PartiCIPAtivo” é Trimestral e veiculado via e-mail.

O impresso permite informar e aprofundar diversos temas com enfoques variados. O boletim é como “a voz oficial” de um grupo de pessoas, de uma organização ou instituição. Por seu intermédio, sabe-se o que fazem e pensam essas pessoas. É também um meio que facilita a participação daqueles que desejam colaborar. (site)

3.1.3 Análise do questionário enviado aos colaboradores do Departamento

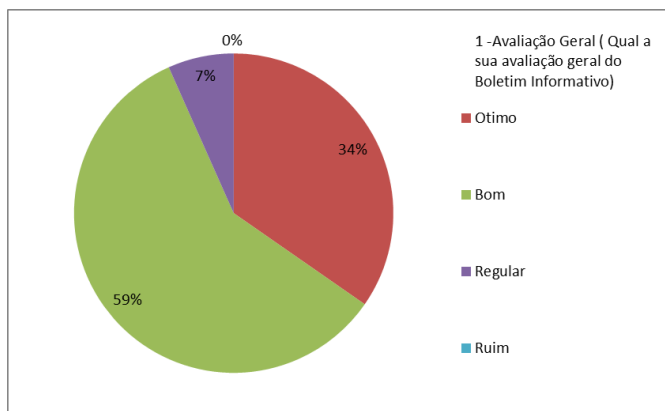
O questionário foi elaborado e enviado aos 143 colaboradores de toda a Regional via email, durante o mês de Junho e Julho, obtendo o retorno de 75 colaboradores.

De acordo com as respostas adquiridas no questionário, os funcionários avaliam que estão satisfeitos, o conteúdo está bom, mas necessita de alguns ajustes e dão dicas de que poderiam ser abordados e pedem que seja veiculado mensalmente.

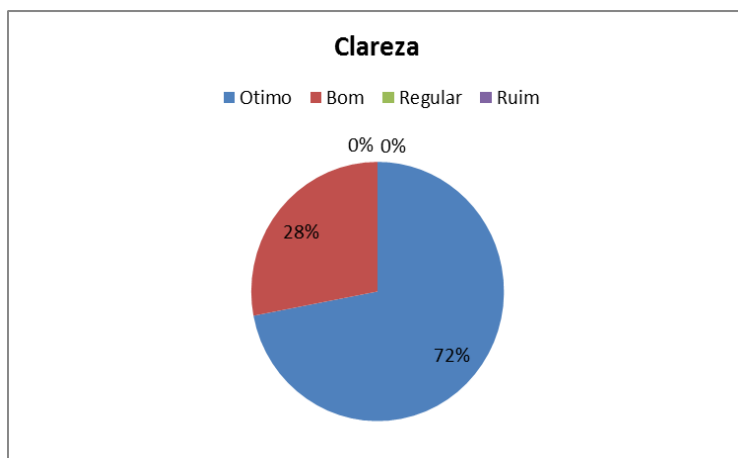
Dessa maneira as respostas foram esclarecedoras e favoráveis, contribuindo para a conclusão e sugestões informadas na presente pesquisa.

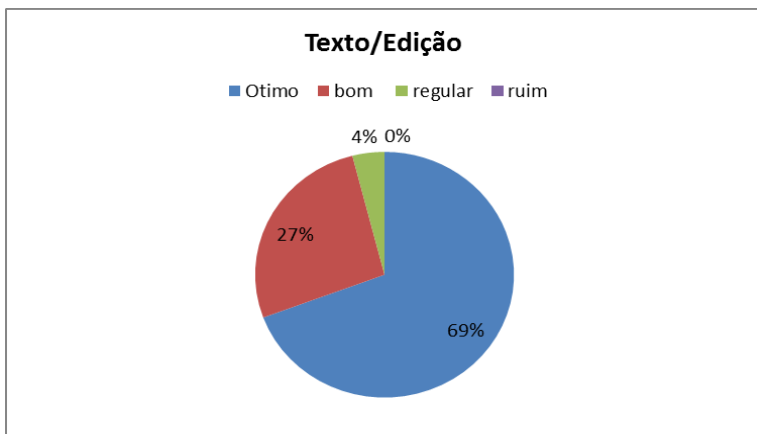
3.1.4 Análise de Dados:

1 – Avaliação Geral do Boletim Informativo:

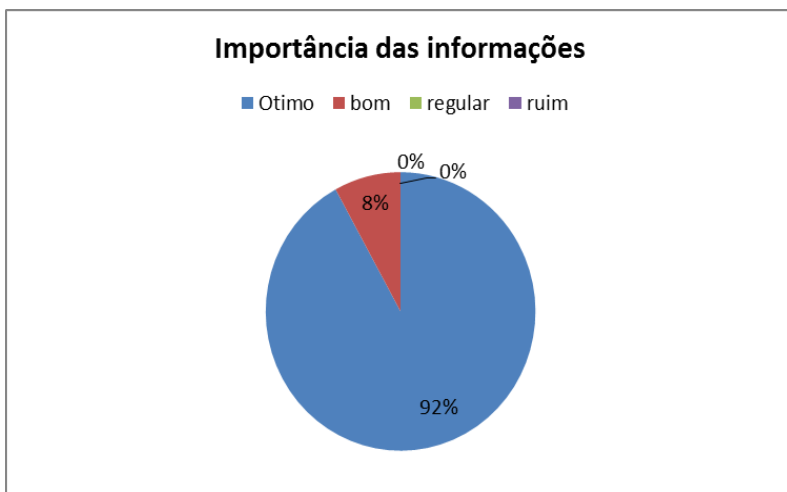


2 – Avaliação aos artigos definidos por edição:



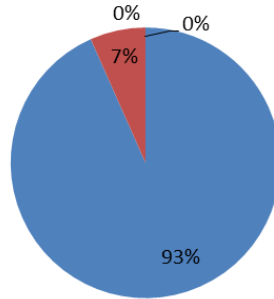


3 – Avaliação sobre o conteúdo dos temas escolhidos para os dias de hoje:



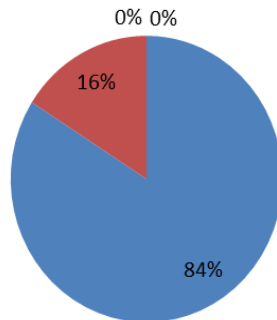
Conhecimentos adquiridos

■ Otimo ■ bom ■ regular ■ ruim

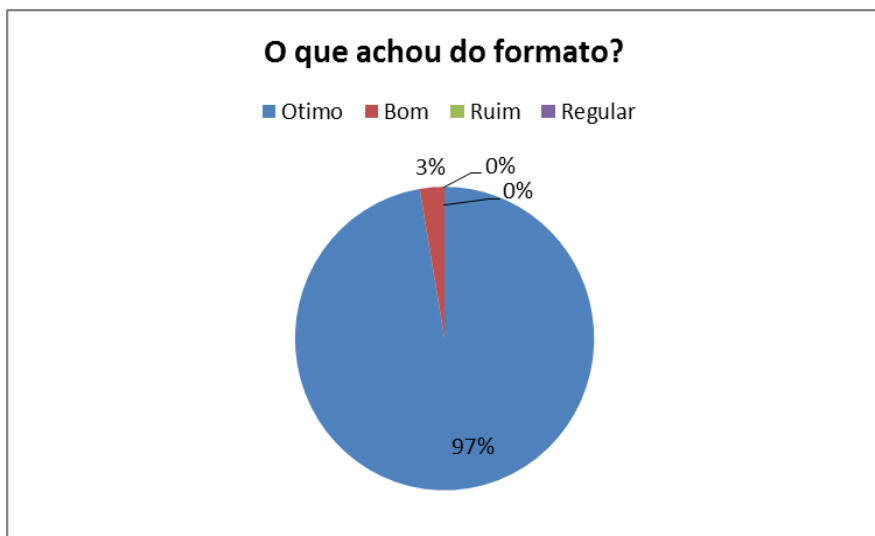


Qualidade do material

■ Otimo ■ bom ■ regular ■ ruim



4 – O que achou do formato:



4. CONCLUSÃO

O envolvimento dos colaboradores (público interno) é determinante para o alcance dos objetivos traçados pela organização para que esta atinja o seu sucesso. É necessário que o alinhamento e o conhecimento dos valores, missão, crenças e objetivos da organização, cheguem ao alcance de forma mais transparente aos colaboradores, para que estes se

sintam comprometidos em atender às exigências da empresa e quanto maior o nível de alinhamento entre as lideranças, maior o nível de envolvimento dos colaboradores em prol de um objetivo.

O objeto de estudo do artigo em questão, demonstra que criar uma ferramenta de informação, como o Boletim Informativo, mostra o grau de comprometimento e a valorização de suas ideias fortalecem as relações entre o colaborador e a empresa contribuindo assim na melhora do Clima Organizacional e impactos que geram mudanças que geram mudanças de atitudes contribuindo assim para uma organização voltada na qualidade dos seus serviços.

5. BIBLIOGRAFIA

BERLO, David K. **Processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. 8ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw - Hill, 1982.

KOTLER, Philip. & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

PONTES. Zenir de Jesus Lins. Gestão participativa: informação, comunicação e decisão. In: LEITE, F. Tarciso. **Por uma teoria da gestão participativa**: novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Universidades de Fortaleza, 2000.

SCHULER, Maria. A administração da comunicação empresarial. **Revista de Biblioteconomia & Comunicação**. Porto Alegre, 7:108-125, Jan/Dez, 1996.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **A Evolução de uma ferramenta estratégica**, 1997. Disponível em: < www.aberje.com.br/antigo/gaudencio.htm#texto> Acessado em: 22 de ago. 2008.

<http://manoeJesus.ucpel.tche.br/boletiminformativo.htm> - Como Produzir um Boletim – acessado em 15/08/2012.