

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

Carlos Vianna Leão

**ENERGIA CEEE: missão, visão e valores organizacionais através dos
veículos de comunicação dirigida escrita**

Porto Alegre

2011

Carlos Vianna Leão

**ENERGIA CEEE: missão, visão e valores organizacionais através dos
veículos de comunicação dirigida escrita**

Monografia apresentada como pré-requisito parcial para conclusão de curso de Comunicação Social – Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientação: Prof^ª. Ms. Ana Crsitina Cypriano Pereira

CIP - Catalogação na Publicação

Leão, Carlos Vianna

Energia CEEE : missão, visão e valores
organizacionais através dos veículos de comunicação
dirigida escrita / Carlos Vianna Leão. -- 2011.
94 f.

Orientadora: Ana Cristina Cypriano Pereira.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Comunicação
Social: Relações Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2011.

1. Valores. 2. Cultura organizacional. 3.
Comunicação organizacional. I. Pereira, Ana Cristina
Cypriano, orient. II. Título.



FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado: ENERGIA CEEE: missão, visão e valores através dos veículos de comunicação dirigida escrita, de autoria de Carlos Vianna Leão, estudante do curso de Comunicação Social, habilitação Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação. Porto Alegre, 21 de novembro de 2011.

Ana Cristina Cypriano Pereira

*“Camarada, dou-lhe minha mão
Dou-lhe meu amor, mais precioso que o mel,
Dou-lhe eu mesmo, para além de rezas ou leis;
Você se dará para mim? Viajará comigo?
Devemos ficar um com outro enquanto vivermos?”*

Walt Whitman

AGRADECIMENTOS

Primeiro, agradeço a Deus, por ter me proporcionado até aqui uma vida cheia de oportunidades maravilhosas, aprendizados e experiências emocionantes.

Aos meus pais, Ieda e Antônio Carlos, que me transmitiram diversos valores de muita importância para minha vida e por me amarem incondicionalmente, eu amo vocês!

Aos meus irmãos, Cíntia, Camila e Cilon, pelo companheirismo, brigas históricas e risadas sem fim.

Aos colegas de FABICO e agora colegas de profissão, agradeço as vivências e ensinamentos. Com certeza, a faculdade foi um dos momentos mais emocionantes da minha vida.

Aos colegas de CEEE, em especial Alexandre Zanella, Júlio Laux e Maria Mercedes de Souza pelas oportunidades, paciência, amizade e por terem acreditado em mim, mesmo nos momentos mais difíceis de minha trajetória nessa empresa pela qual tenho muito apreço.

Não poderia deixar de agradecer à Universidade Federal do Rio Grande do Sul que me proporcionou nesses anos um ensino público e de qualidade.

Agradeço à minha professora orientadora, Ana Cristina Cypriano Pereira por ter a coragem e a paciência de orientar esse aluno enlouquecido, cheio de dúvidas e com a cabeça nas nuvens.

Agradeço à banca de avaliação do meu Trabalho de Conclusão por aceitar essa incumbência, à Professora Vivian Beatriz Temp e, em especial, à Professora Karla Maria Müller, que, de certa forma, acompanhou minha evolução nessa caminhada pela universidade.

Por fim, gostaria de agradecer àqueles que me apoiaram, mesmo com uma simples palavra, e também àqueles que colocaram as diversas pedras em meu caminho. Sem vocês meu crescimento seria impossível!

Resumo

O presente trabalho visa identificar de que forma o periódico direcionado ao público interno da Companhia Estadual de Energia Elétrica, intitulado Energia CEEE, transmite os valores organizacionais norteadores da missão e visão da organização e presentes no planejamento estratégico da empresa. O referencial teórico desta monografia discorre acerca da cultura organizacional e de seus elementos como ritos, mitos, histórias e valores. Outro aspecto abordado é a comunicação organizacional como transmissora da cultura organizacional para os públicos internos e a importância dos veículos de comunicação dirigida escrita nesse processo.

Palavras Chave: Valores. Cultura Organizacional. Comunicação Organizacional. Revista empresarial

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Frequência do aparecimento dos valores organizacionais nas matérias da Revista Energia CEEE.....	69
--	-----------

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	9
2 – DESCRIÇÃO DO OBJETO.....	12
2.1 – O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO.....	12
2.2 – O GRUPO CEEE	14
2.2.1 A comunicação no Grupo CEEE	20
3 – CULTURA ORGANIZACIONAL	25
3.1 HISTÓRIAS, MITOS E RITOS.....	29
3.2 - VALORES	31
4 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	34
4.1 – A DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	34
4.2 – COMUNICAÇÃO PARA O PÚBLICO INTERNO.....	38
4.3 - COMUNICAÇÃO DIRIGIDA ESCRITA: REVISTAS EMPRESARIAIS	43
5 – METODOLOGIA	48
6 - A DISSEMINAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES NAS PÁGINAS DA REVISTA ENERGIA CEEE.....	51
6.1 - TEMÁTICA DAS MATÉRIAS.....	52
6.2 – VALORES REPRESENTADOS NA REVISTA ENERGIA CEEEE.....	68
REFERÊNCIAS.....	90
ANEXOS	94

1 - INTRODUÇÃO

Como estrategista da área de comunicação, o Relações Públicas tem a função de estabelecer uma relação equilibrada entre os mais diversos grupos envolvidos com uma organização. Cabe a ele transformar objetivos, princípios e anseios, tanto das organizações, quanto dos públicos envolvidos com ela, em mensagens que possam ser compreendidas e aceitas por todos.

Para tanto, em seu planejamento de comunicação, o profissional de Relações Públicas se vê a frente de diversas ferramentas que serão utilizadas de acordo com o público específico, com o contexto e com a mensagem que se quer transmitir. Em relação ao público interno, nos contextos empresariais, aparecem os veículos de comunicação dirigida escrita, entre eles os *house organs* que podem, a partir de suas matérias, difundir os valores culturais que as organizações desejam transmitir ao seu público interno a fim de que os incorpore. Tais valores podem ou não serem definidos a partir de um planejamento estratégico, mas representam os princípios norteadores das ações das organizações.

Em 1943, o governo do Estado do Rio Grande do Sul cria a Comissão Estadual de Energia Elétrica, que visava a planificação do setor elétrico do Estado. A partir daí, os empreendimentos de Distribuição, Geração e Transmissão de Energia Elétrica foram crescendo até que a comissão, em 1959, se tornou a Companhia Estadual de Energia Elétrica. Nestes 68 anos essa empresa gaúcha passou por diversas fases e momentos: chegou a distribuir energia para todo o estado do Rio Grande do Sul e hoje, treze anos após a privatização de parte de seu espólio, opera com mais de 4000 empregados e é detentora da concessão de distribuição de energia para a região metropolitana de Porto Alegre, Litoral, região da Campanha e Região sul do Estado, de 15 usinas hidrelétricas e de aproximadamente 6.000 km de linhas de transmissão.

Em 2008, a diretoria colegiada do Grupo CEEE, através de uma série de medidas, como a criação de uma diretoria de planejamento e a criação de grupos de trabalhos para tratar do tema, iniciou o processo de planejamento estratégico da empresa. A partir de workshops e reuniões, e do auxílio de uma consultoria externa, os executivos da organização iniciaram uma análise do mercado de energia elétrica no Brasil e um diagnóstico da empresa, elencando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. A partir disso, ações estratégicas para os

anos seguintes foram traçadas, até que, no ano de 2010, o planejamento passou por uma revisão cujo escopo foi reformulado tendo como missão que se compromete ¹“contribuir para o desenvolvimento da sociedade atuando no setor de energia elétrica e negócios associados com segurança e sustentabilidade”, uma visão que projeta a empresa “ser um referencial nacional no setor de energia pela excelência na gestão e prestação de serviços, expandindo o negócio de forma sustentável”, e valores como ética, excelência técnica, segurança, sustentabilidade e valorização do empregado como norteador de suas ações.

Tais medidas serão norteadoras das ações do Grupo CEEE até o ano de 2015 e habilitarão a empresa a participar de diversos programas de gestão e melhoria da qualidade de seus serviços. Essas diretrizes norteadoras são guiadas por uma missão, por um objetivo e por valores, que representam os princípios de qualquer empresa. Princípios estes que estão baseados na história, nas crenças, em normas, nos atos de seus fundadores, administradores e empregados, guiando as ações da organização.

Diante disso, existe o esforço em divulgar esses valores e, conseqüentemente, a cultura organizacional, agregando indivíduos dentro de uma missão, visão e valores propostas pelo planejamento estratégico, incentivando os empregados a contribuir nas ações estratégicas da empresa. É possível notar, nesse momento, a importância da história, dos mitos e dos ritos, que podem enfraquecer ou reforçar laços, dependendo do interesse de cada organização, cabendo a essa organização transmitir esses elementos carregados de significados aos empregados.

Diante disso, este trabalho se propõe ao questionamento de Como a CEEE, através da sua publicação Energia CEEE, divulga seus valores e sua cultura organizacional aos empregados?

O objetivo geral deste trabalho é, portanto, compreender como os valores culturais, definidos a partir do planejamento estratégico estruturado pelos executivos da companhia entre os anos de 2008 e 2010, foram difundidos aos empregados da Companhia Estadual de Energia Elétrica, mediados pelo veículo de comunicação interna “Energia CEEE”. Como objetivo específico, este trabalho propõe identificar as matérias que transmitem os valores culturais propostos pelo planejamento estratégico da empresa e identificar a frequência desses valores nas páginas da revista Energia CEEE e a importância da comunicação organizacional no processo

de transmissão desses elementos. Para tanto, foram analisadas as matérias e notas veiculadas em 15 edições do periódico, compreendendo o período de Julho de 2008 a Dezembro de 2010.

A relevância desse trabalho se dá na ampliação da discussão sobre valores e cultura organizacional, conceitos-chave na esfera da comunicação Social e de Relações Públicas. Para o setor elétrico este estudo é um resgate importante de um momento de redefinição da estratégia de uma importante empresa no segmento de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Para as organizações em geral, o presente trabalho se torna uma reflexão acerca do sucesso das estratégias de comunicação utilizadas na propagação de seus valores culturais, tanto como exemplo, como crítica a essas estratégias. Para o autor, o trabalho se torna relevante à medida que além de estudante de comunicação social e também é empregado do Grupo CEEE. Como integrante do corpo funcional da empresa, tem o entendimento do setor elétrico bem como, teve acesso à história do fato em questão, viabilizando a realização do trabalho.

A estrutura deste trabalho se divide em sete capítulos, o primeiro é a própria introdução ao tema. O segundo capítulo descreve o panorama geral do setor elétrico brasileiro e da história da Companhia Estadual de Energia Elétrica. O terceiro e o quarto capítulo discorrem acerca do escopo teórico que referenciará o presente estudo, abordando temas como a comunicação organizacional, cultura organizacional e veículos de comunicação dirigida escrita. O quinto capítulo descreverá os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa proposta. O sexto capítulo consiste na análise propriamente dita com os exemplos, análises e considerações sobre o objeto estudado. Por fim, o último capítulo apresenta as considerações finais obtidas a partir deste estudo.

2 – DESCRIÇÃO DO OBJETO

2.1 – O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

A história da eletricidade no Brasil começa em 1881, quando o Imperador D. Pedro II convida o inventor Thomas Edison a instalar a eletricidade no país a partir de dois dínamos que iluminaram a Central Estrada de Ferro D. Pedro II (atual Central do Brasil). Após diversas cidades serem iluminadas da mesma forma, surge a primeira usina termoelétrica, na cidade de Campos, RJ, e a primeira hidrelétrica do país, na cidade de Diamantina, MG, em 1883. A partir desses movimentos, o número de cidades que começam a ser iluminadas aumenta, surgindo um mercado consumidor, que conseqüentemente atrai investidores nacionais e estrangeiros interessados em prestar tal serviço, havendo a necessidade da criação de uma regulamentação para o setor.

A regulação e a institucionalização evoluíram juntamente com as necessidades, interesses e objetivos de cada época, tendo em vista a relevância econômica dessa atividade para qualquer país. Destaca-se que a regulação, nesse período, visava, unicamente, aos interesses privados de capital estrangeiro (GASTALDO, 2009, p. 3).

As primeiras tentativas de regulamentação são vistas nas leis federais 1.145 de 1903 e do decreto 5.704 de 1904, que legitimam o Governo Federal como regulador e detentor das concessões dos serviços de energia elétrica do país. O que na prática não se confirma, pois Estados e Municípios negociavam contratos e regulamentavam diretamente com as empresas privadas que prestavam serviços de energia para tais regiões. Até então o país não havia vivido a experiência de ter uma estatal no setor elétrico.

Modificando drasticamente o cenário, em 1934, o Governo Federal lança o “Código das Águas”, cujo conteúdo regulamentava a propriedade das águas e sua utilização, dispunha sobre a outorga das autorizações e concessões para exploração dos serviços de energia elétrica; inclusive, sobre o critério de determinação das tarifas desses serviços públicos e a competência dos Estados na execução do próprio Código. Desde então, a União se torna responsável pela legislação do serviço de geração hidráulica de energia, bem como a transmissão e

setor elétrico surgem de resoluções da ANEEL, que é a referência para procedimentos, desde administrativos a procedimentos técnicos.

Com mais agentes elétricos atuando no mercado foi preciso regulamentar a questão da venda de energia, que anteriormente não tinha uma concorrência tão acirrada, pelo fato de grande parte das empresas atuantes no sistema pertencerem ao Estado.

Para tanto, é criada a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), que administra toda a venda de energia através dos leilões dos pacotes de energia elétrica que as companhias de geração de energia colocam à disposição para a compra por parte das companhias distribuidoras de energia, ou consumidores livres, que consiste nas grandes indústrias. Outro que surge para tal fim é o Operador Nacional do Sistema (ONS) que opera o Sistema elétrico de forma interligada, promovendo a transparência dos negócios entre as concessionárias e o controle da utilização dos recursos naturais.

Todo esse aparato permite a regulamentação e a transparência nas transações entre os diversos agentes públicos e privados do sistema elétrico brasileiro. Como empresa distribuidora, transmissora e geradora de energia elétrica, a CCEE é participante desse sistema, prestando conta de suas ações aos órgãos responsáveis pelo setor.

2.2 – O GRUPO CEEE¹

A Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE) é uma *holding* composta por três empresas: Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica (CEEE-D), Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica (CEEE-GT) e Companhia Estadual de Energia Elétrica – Participações (CEEE-Par). A organização tem como missão, segundo resolução de diretoria colegiada 119/2001, atuar na distribuição, transmissão e geração de energia elétrica com excelência e sustentabilidade.

¹ Capítulo elaborado com base nas informações do site www.cee.com.br e GASTALDO, Marcelo Machado – História da regulamentação do setor elétrico brasileiro – Revista O setor Elétrico. ANEEL. Rio de Janeiro: 2009

O Produto da CEEE é a energia elétrica, sendo que a empresa presta serviço público de geração, transmissão e distribuição. Toda energia que chega a indústria ou às casas dos consumidores percorre um caminho que começa na usina produtora de energia seja ela hidrelétrica, eólica, solar ou termoelétrica. Desde 1899, quando a *Light*, primeira empresa de energia elétrica do país, iniciou suas atividades no Brasil e em 1912 foi adquirida pelo grupo *Light a Brazilian Traction, Light and Power Co*, o setor elétrico do país viveu um período de desnacionalização até a década de 1920. Na década posterior, a política de nacionalização promovida pelo governo federal cria o decreto 24.643, o código das águas, que assegurava ao poder público a possibilidade de controlar rigorosamente as concessionárias de energia elétrica, visto que a geração de energia, até os dias atuais no Brasil, é gerada majoritariamente pela força das águas.

A partir da intenção do Governo do Estado do Rio Grande do Sul de realizar um planejamento para a prevenção e sistematização do setor elétrico e das reservas carboníferas e hidráulicas para a geração de energia elétrica é criada em 1º de fevereiro de 1943, através do Decreto-Lei Estadual 328, a Comissão Estadual de Energia Elétrica - CEEE, subordinada à Secretaria de Estado dos Negócios das Obras Públicas, liderada pelo Engenheiro Noé Melo de Freitas. Em 1945 a Comissão lança a programação de obras de eletrificação, que vão desde pequenas centrais hidrelétricas a grandes usinas, passando pela instalação de linhas de transmissão e a administração da distribuição dessa energia no Estado. Desde então, a CEEE trabalhou para o desenvolvimento do estado fazendo com que a energia elétrica chegasse aos lugares mais distantes do Rio Grande do Sul.

A CEEE foi crescendo devido a encampações de outras empresas que prestavam serviço de distribuição em outras regiões e através do cumprimento do plano de eletrificação do estado, que permitiu a construção de importantes usinas como a Termoelétrica de São Jerônimo e a Hidrelétrica Canastra, em São Francisco de Paula. Essas encampações foram legitimadas pela opinião pública devido à eficiência dos serviços da CEEE e ao horizonte de novos investimentos que a empresa proporcionava aos municípios. Após a expansão dos serviços prestados pela comissão estadual, é criada em 1961, através da lei 4.136, uma sociedade por ações denominada Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE) que, em substituição à Comissão de Energia do Estado, estaria incumbida da

projeção, construção e exploração dos sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

O fato histórico que impulsionou a instituição da CEEE como empresa foi a encampação da Companhia de Energia Elétrica Rio-grandense (CEERG), subsidiária do Grupo norte-americano *Amforp/Bond & Share* no ano de 1959. A CEERG era responsável pela distribuição de energia elétrica na região de Porto Alegre e Canoas, importante pólo industrial e populacional do Estado. Devido às altas tarifas e à prestação de serviço precária, a opinião pública apoiou a decisão do Estado de, através da CEEE, encampar a empresa americana.

Segundo Axt (1995, p.3), a CEEE era responsável por 80% da geração de energia para o Estado, sendo que 70% da energia gerada era vendida à CEERG que repassava ao consumidor a tarifa triplicada. Além disso, a Comissão de Energia Elétrica do Estado prestava o serviço de distribuição de energia elétrica para as regiões serrana, do Vale do Sinos e de outras regiões mais afastadas da capital, sendo reconhecida pela sua excelência nos serviços prestados e pelo sucesso do plano de eletrificação.

Ao encampar a CEERG, a CEEE continuou seu plano de eletrificação e foi expandindo seu espólio: passou a distribuir energia para todo o Estado do Rio Grande do Sul e construiu usinas termoeletricas e hidrelétricas de grande porte como a UTE Candiota e a UHE Itaúba, que juntas chegam a gerar 1Gw/h. A empresa chegou a ter em torno de 10.000 funcionários e participou do desenvolvimento e emancipações de municípios, como é o caso de Candiota e Salto do Jacuí. No entanto, devido a crises externas, administrações ineficientes e a uma dívida trabalhista crescente, a empresa passou a ter problemas financeiros que começaram a afetar a qualidade dos serviços prestados.

No ano de 1995, o Governo do Estado, a fim de estruturar a máquina pública de forma mais enxuta, inicia o Plano de Reforma do Estado (PRE), a partir da Lei Estadual 10.607, que modificou a estrutura administrativa das empresas estatais, complementada pela lei 10.681, que previa a alienação de até 49% do Capital Social da CEEE e outras estatais à pessoas jurídicas de direito público ou privado e, ainda, à pessoas físicas. O que significou que as empresas estatais poderiam ser vendidas, caso o governo achasse necessário.

Em dezembro de 1996 é autorizada a reestruturação societária e patrimonial da CEEE que cria duas sociedades anônimas de geração de energia elétrica, a

Companhia de Geração Hídrica de Energia Elétrica, e a Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica; uma sociedade anônima de transmissão de energia elétrica, a Companhia Transmissora de Energia Elétrica; três sociedades anônimas de distribuição de energia elétrica, a Companhia Sul-Sudeste de Distribuição de Energia Elétrica, que distribuiria energia para a região metropolitana, sul e litoral do Rio Grande do Sul; a Companhia Centro-Oeste de Distribuição de Energia Elétrica que distribuiria energia na região da campanha e fronteira com o Uruguai; e a Companhia Norte-Nordeste de Distribuição de Energia Elétrica que prestaria serviço na região serrana e norte do Estado; além de uma sociedade controladora (*holding*) das sociedades de energia elétrica, sob controle acionário do Estado do Rio Grande do Sul, que é a Companhia Estadual de Energia Elétrica - Participações.

Tais autorizações, votadas na Assembléia Legislativa e ratificadas pelo Poder Executivo, permitiram que em agosto de 1997 ocorresse o leilão do espólio distribuidor da CEEE, que a partir de dezembro de 1996 eram três empresas: CCODEE, CNDEE e CSSDEE. A Companhia Centro-Oeste foi vendida à AES Guaíba Empreendimentos e a Companhia Norte-Nordeste foi adquirida pelo consórcio formado pela VBC (Votorantim, Bradesco e Camargo Correa), Previ (fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil) e Community Energy Alternatives. Em dezembro, a Centro-Oeste alterou sua razão social para AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A – AES Sul e a Norte-Nordeste passou à denominação de Rio Grande Energia S/A – RGE. Em 1998, a Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica é repassada ao Governo Federal para saldar dívidas do Estado com a União, tal empresa se transformou no que hoje é a CGTEE Eletrobrás, nesse caso a CEEE perde as Usinas Termoelétricas de Candiota, Porto Alegre e São Jerônimo.

A partir de então, a CEEE se manteve com a estrutura que lhe sobrou, apesar de perder subestações, concessão de distribuições de dois terços do Estado, a única diretoria extinta foi a diretoria de geração de energia termelétrica, devido à cedência de todo esse espólio para o governo federal. No ano de 1998 o Governo do Estado do Rio Grande do Sul é autorizado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) a gerar, transmitir e distribuir energia após a venda de parte de seu patrimônio. As companhias que foram separadas em 1996 voltariam a ser Companhia Estadual de Energia Elétrica.

Até metade da primeira década dos anos 2000, a estrutura da CEEE não havia sofrido novas alterações, até que ano de 2006, o Governo Federal lança a lei 10.848 que proíbe uma mesma empresa gerar, transmitir e distribuir energia. Isso obrigou a CEEE realizar uma nova cisão. A partir da resolução da ANEEL foram criadas a Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica (CEEE-D), a Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica (CEEE-GT) e a Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações (CEEE-Par), estrutura que perdura até os dias atuais.

No ano de 2008, a fim de se adequar aos modernos sistemas de gestão vigentes, o Grupo CEEE inicia o planejamento estratégico e, a partir disso, a empresa poderia participar de programas de aperfeiçoamentos de gestão e certificações de processos.

Em dezembro de 2010 a Área de Planejamento e Projetos Especiais (APPE) coordenou a revisão do Planejamento Estratégico das empresas do Grupo CEEE. Através da realização de quatro workshops com a presença total de 130 empregados, a revisão teve como objetivos: analisar os resultados obtidos com a formulação estratégica construída em 2009; identificar possíveis oportunidades de melhorias para lacunas observadas durante o acompanhamento de implantação das estratégias, proceder a avaliação dos projetos em andamento, e, propor novos projetos estratégicos.

Com a mudança da Administração do Grupo CEEE, em janeiro de 2011, o Planejamento Estratégico 2011-2015 foi apresentado e entregue aos novos diretores e representantes do Conselho de Administração, no evento denominado Integração dos Novos Diretores e Conselheiros (INDI). A partir de então houve várias reuniões com a Diretoria Colegiada e com cada Diretoria para um maior esclarecimento, por parte da Divisão de Gestão e Planejamento Estratégico (DGPE), sobre a sistemática de realização e monitoramento do Planejamento. A partir de tais reuniões, foram criadas missão, visão e valores da empresa²:

²- Fonte: CEEE, Grupo. Alinhamento/Revisão Planejamento Estratégico 2011/2015 – Porto Alegre:2010

- MISSÃO

“Contribuir para o desenvolvimento da sociedade, atuando no setor de energia e negócios associados com segurança, rentabilidade e sustentabilidade,”³

- VISÃO

“Ser referência nacional no setor de energia pela excelência na gestão e prestação de serviços, expandindo seus negócios de forma sustentável.”

- VALORES

Ética – “Agimos com transparência e honestidade, respeitando as pessoas, buscando a continua melhoria das relações entre a empresa e os diferentes públicos com os quais interage”.

Excelência Técnica - “Cultivamos a capacidade de buscar soluções aos processos do negócio, por meio do desenvolvimento de melhores políticas, da contínua capacitação profissional e do permanente aperfeiçoamento tecnológico”.

Segurança – “Executamos nossas atividades preservando a integridade física dos colaboradores e população em geral, minimizando os riscos associados aos processos de trabalho”.

Sustentabilidade – “Assumimos o compromisso de desenvolver uma cultura corporativa que considere o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, respeitando a vida das futuras gerações”.

Valorização das pessoas⁴ – “Respeitamos as individualidades, reconhecendo e valorizando as contribuições dos colaboradores, oferecendo a oportunidade de evolução, visando a satisfação o ao desenvolvimento profissional e humano”.

3 – Fonte: CEEE, Grupo. Alinhamento/Revisão Planejamento Estratégico 2011/2015 – Porto Alegre: 2010

⁴ - O valor “valorização das pessoas” também é citado em algumas publicações como “valorização do empregado”

2.2.1 A comunicação no Grupo CEEE

A Coordenadoria de Comunicação Social da CEEE (CCS) é ligada ao Gabinete da presidência e presta serviços de comunicação social para todas as áreas do Grupo CEEE. Cada área seja ela Distribuição, Geração, Transmissão ou Administrativa recorre à assessoria no momento em que precisam comunicar algo aos seus funcionários, ou quando uma ação para qual é necessária o auxílio dos meios de comunicação da organização ou da produção de peças de comunicação ou eventos. Além de prestar tais serviços, a Assessoria possui um planejamento que visa o público interno, externo e que administra a política de patrocínios da empresa.

No ano de 2008, ao comemorar seus 65 anos, o Grupo CEEE lança uma revista mensal para que as informações a respeito das ações da companhia, objetivos e valores chegassem até os funcionários de forma aprofundada. Até então, a empresa contava com veículos de comunicação que não aprofundavam as notícias da companhia. Os meios de comunicação interna são transmissores de cultura, segundo Bueno (2003, p.20) a Comunicação é tida como o espelho da cultura empresarial, que reflete, necessariamente, seus valores. “Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido.” Além da revista “Energia CEEE”, a organização dispõe, atualmente, dos seguintes veículos:

- MNC (Micronotícias CEEE) – Veiculado desde 2006, o MNC consiste em uma *newsletter* que é enviada ao e-mail corporativo de todos os funcionários de segunda à sexta-feira pela manhã, com o resumo dos fatos que ocorrem no dia anterior ou dos eventos que ocorrerão. O informe possui apenas uma sessão fixa, que é a dos aniversariantes do dia, onde são listados ao final do e-mail por ordem de Registro de Empregado, ou seja, por ordem de tempo de serviço prestado na empresa (do maior para o menor tempo). Outras informações que frequentemente são incluídas no MNC são as lembranças e parabenizações por datas comemorativas, que vão desde datas festivas gerais como “Independência do Brasil” e “Dia da mulher” a datas específicas como “Dia do Engenheiro Civil” ou aniversário das cidades localizadas nas áreas de concessão da CEEE.

As notícias do MNC (Anexo A) são um resumo e, geralmente, não passam de cinco linhas, não permitindo uma análise mais profunda dos fatos, assemelhando-se a um *lead*, respondendo às perguntas “o que”, “quem”, “quando”, “onde”, “por que”. O conteúdo das notícias é variado, já foram noticiados investimentos da CEEE, acompanhamento de obras nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, modificação em normas, informações de interesse geral como data de recebimento de Participação nos resultados e 13º salário, convite para eventos, troca-troca de materiais e equipamentos na empresa, e até convite para eventos de associações e sindicatos. Quando a notícia exige uma complementação ou um anexo, o veículo proporciona links para endereços na intranet da empresa ou sites que aprofundarão o assunto que fora resumido no MNC.

O MNC possui uma identificação visual e um símbolo para caracterizá-lo, bem como numeração, data e idade do veículo.

- Circuito Interno (Anexo B): Detectando a necessidade de um veículo de comunicação ágil e de fácil difusão entre todos os integrantes do público interno da organização e que servisse de resposta aos diversos questionamentos dos sindicatos, que detinham veículos de comunicação de periodicidade semanal, em 1987, a Assessoria de Comunicação Social do Grupo CEEE cria o “Circuito Interno”. O veículo criado pela ACS é elaborado com o intuito de propagar as informações a todos departamentos, gerências e sistemas geradores de energia. Tal veículo funcionava como um jornal mural, fixado nos murais espalhados pelas instalações das empresas. França (1988) explica que o Jornal Mural tem como característica ser uma comunicação dirigida essencialmente ao público interno, o que lhe permite a veiculação de dados reservados somente a esse público. Outra característica atribuída ao Jornal Mural é o fato de o veículo ser buscado como fonte de novidades, já que a sua atualização é mais rápida do que a dos demais veículos de comunicação empresarial, tais como revistas, jornais, boletins e programas televisivos.

Além das características citadas acima, o Circuito Interno complementava as informações de outro veículo de comunicação interna, o “Informativo CEEE”, que, de periodicidade mensal, não obtinha a mesma rapidez de informações a que se

propunha o Circuito Interno, sendo que muitas informações se tornavam desatualizadas devido à baixa periodicidade do veículo.

O Circuito Interno, desde sua criação, é enviado às chefias de cada departamento da CEEE com a orientação de que este seja fixado no mural mais próximo do setor cujo informativo fora recebido. A disposição dos murais na empresa é de responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social, quando esse está localizado no Centro Administrativo Noé Mello de Freitas, local em que se encontra toda a estrutura administrativa da empresa, a diretoria colegiada, e a gerência metropolitana de distribuição de energia – gerência que atende os municípios da região de Porto Alegre, sendo a maior delas. Os murais localizados em gerências, agências, sedes de sistemas, subestações e usinas são de responsabilidade dos chefes de tais unidades, cabendo a eles administrarem o posicionamento das informações dispostas.

Até o ano de 2010, o Circuito Interno era impresso em uma folha A4 e tinha a cor amarela, característica que ganhou o apelido de “amarelinho” pelos funcionários. O veículo não tinha um número fixo de sessões e nem uma sessão fixa. Tudo isso variava de acordo com as demandas de notícias e da diagramação do Circuito. As informações partiam das diversas diretorias e unidades da empresa, sendo estas escolhidas pelos integrantes da ACS. Diversas pautas entravam no Circuito, desde troca-troca de materiais, móveis e utensílios no ambiente interno da empresa até notícias sobre novos investimentos da CEEE.

- Intranet: A Intranet da CEEE funciona atualmente como uma biblioteca virtual com todas as normas do Grupo CEEE, da ANEEL e dos órgãos reguladores cuja empresa tem relações. No endereço [HTTP://intranet](http://intranet), o funcionário encontrará links das páginas das diversas diretorias, projetos e divisões da empresa como Recursos Humanos, Meio Ambiente, Financeira, Logística, Jurídico e outros. Cada seção apresenta normas correspondentes a cada área de atuação bem como formulários para procedimentos. A Divisão de Recursos Humanos, por exemplo, coloca à disposição em sua página normas referente a férias, disciplina, auxílio creche, licenças, entre outras, além de formulários referentes a pedidos de auxílio, dispensas, licenças, etc.

As páginas são de responsabilidade de cada divisão, projeto ou departamento e sua atualização depende do surgimento de uma nova norma ou

formulário. A parte visual também é de responsabilidade de cada área, e percebe-se a diferença de layouts nas mais diferentes páginas, uns com melhor acessibilidade que outros e alguns até desrespeitando as normas do manual de identidade visual da empresa. Desde o lançamento da página da intranet em 2002 até 2007, o veículo era gerido pela Assessoria de Comunicação Social, que realizava um controle e disponibilizava um espaço para notícias relativas à CEEE, ao Setor Elétrico e ao Governo do Estado, mas devido às diversas demandas de seus integrantes, deixou a cargo da Coordenadoria de Tecnologia da Informação tal incumbência.

Finalmente a revista Energia CEEE (anexo C), criada em 2008, ao comemorar os 65 do Grupo CEEE, a surge com a proposta de propagar as notícias do Grupo CEEE aos seus empregados com maior profundidade, visto que desde 2002 a empresa tinha como veículo de comunicação apenas o “Circuito Interno”, a Intranet e o MNC, veículos que, devido ao seu formato, não noticiavam os fatos da empresa com maior profundidade.

De Julho de 2008 à Janeiro de 2010, o veículo em formato de revista da CEEE se chamou “CEEE em Revista”. Inicialmente, no periódico não existem sessões fixas, com exceção ao editorial os mais diversos assuntos são tratados, não havendo inclusão dentre de nenhuma pauta periódica dentro da CEEE em Revista.

A partir de mudanças no planejamento da comunicação do Grupo CEEE entre os meses de março e agosto de 2010, a “CEEE em Revista” tem seu nome modificado para “*Energia CEEE*”, além de mudanças em seu layout e em sua disposição de matérias. A partir de então a revista tem matérias fixas, uma destinada a cada área fim da empresa (Distribuição, Geração e Transmissão), onde são publicadas notícias de tais áreas; a sessão “*setor do mês*”, em que um setor do Grupo CEEE tem seu histórico e suas notícias publicadas; a sessão “*Talento*” cujo conteúdo propõe apresentar alguma atividade artística ou esportiva destacando um empregado ou grupo de empregados; e, ainda falando sobre funcionários, a coluna “*RE*⁵”, traz uma entrevista com algum funcionário da CEEE. A sessão “*CEEE na cultura*” e “*Sustentabilidade*”, que tratam das notícias de

⁵ - A expressão RE é referente ao Registro de Empregado, uma numeração que todo o funcionário do Grupo CEEE recebe ao ser admitido na empresa.

eventos culturais e patrocínios além de notícias de ações no campo da sustentabilidade sócio-ambiental promovidas pela empresa. Antes da “CEEE em Revista”, outros informativos foram distribuídos aos funcionários da CEEE. De 1989 a 1994, era produzido o “Informativo CEEE”. Informativo distribuído a todos os empregados da empresa mensalmente. Tal informativo veiculava diversas notícias da organização e mantinha seções fixas como a *sessão RE*, em que cinco funcionários eram entrevistados a cada edição. Outra seção é a *Gerência do Mês*, onde uma gerência da área de distribuição era destacada, *Perfil*, no qual um funcionário tinha sua história de vida contada e a *Palavra do Presidente*, espaço em que o diretor-presidente da empresa se comunicava com os empregados.

O informativo CEEE parou de ser veiculado por conta da reestruturação da empresa entre 1995 e 1997 e, após três anos sem a circulação de nenhum periódico, a Assessoria de Comunicação Social da CEEE lança o “Tomada Geral”, seguindo formato semelhante ao proposto pelo “Informativo CEEE”. O novo informativo se alinhava com a idéia de participação dos funcionários na construção do Tomada Geral, o exemplo mais claro disso, foi a própria escolha do nome, que, entre a primeira e a segunda edição, fora escolhido por voto popular. O projeto gráfico difere do Informativo CEEE por ser colorido, apesar de ter o mesmo formato do seu antecessor.

O Tomada Geral, de periodicidade mensal, teve 7 edições e foi veiculado até o ano de 2002. Por conta de mudanças de gestões no Governo do Estado do Rio Grande do Sul e conseqüentemente na CEEE o informe não teve continuidade, sendo que a empresa só voltou a ter um periódico no ano de 2006.

3 – CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao longo do tempo, o conceito de cultura passou por diversas fases e formulações e até por conceitos coexistentes e contraditórios. Thompson (1995) realiza uma análise histórica desses conceitos possibilitando identificar alguns significados para cultura. O primeiro deles tem como cultura um processo de desenvolvimento espiritual e intelectual do ser humano. Nessa abordagem, denominada clássica, cultura é definida como um patrimônio de idéias, valores e obras. Na mesma linha, a concepção descritiva coloca cultura como um conjunto de valores, crenças, costumes, convenções e práticas características de uma determinada sociedade ou período histórico. Thompson (1995) ainda descreve a abordagem simbólica, que se atém ao processo dos fenômenos simbólicos produzidos pelos grupos relacionados à transmissão de cultura. O autor comenta a concepção estrutural que agrega à dimensão simbólica dos fenômenos culturais sua inserção em contextos estruturados permeando as relações sociais que ocorrem nessas estruturas. De acordo com essa abordagem, a cultura surge dos grupos de indivíduos que, ao se relacionarem, transmitem uns aos outros, idéias, valores, crenças, rotinas, através de mensagens carregadas de significados relativos a esses aspectos citados.

a cultura compreende um sistema de significações, mediante o qual necessariamente uma dada ordem social é comunicada, reproduzida, vivenciada e estudada (WILLIAMS apud FRANÇA, 2010, p.30).

Dentro de um sistema em que influenciam e são influenciadas, as organizações são compostas por pessoas que, a partir de suas relações interpessoais criam as bases para que esse organismo maior se relacione com seu ambiente. Aktouf (1993) afirma que as pessoas são historicamente constituídas, ou seja, o tempo e espaço em que as pessoas interagem, interferem na composição de sua realidade; argumento convergente com as idéias de Berger e Luckmann (1996) segundo o qual as pessoas partem de uma socialização primária para uma contínua socialização que possibilita uma construção social mais abrangente.

A partir de relações de pessoas com idéias e objetivos semelhantes é possível a criação de uma cultura organizacional. Se esses indivíduos se relacionam, logo se comunicam, ou seja, cultura organizacional e comunicação organizacional são indissociáveis. Segundo Marchiori (2008) a cultura se forma

através da atuação de grupos e fomenta o que pode se chamar de “personalidade das organizações”. A partir dessas ligações, formas de ser e agir vão surgindo até se fixar, momento em que os integrantes desse grupo já executam essa forma de agir automaticamente, transformando esses atos em cultura.

Berger e Luckmann (1996) afirmam que a construção social da realidade não se forma a partir de uma realidade objetiva, mas pela sinergia das várias realidades possíveis devido à propriedade humana de se relacionar. Conceito esse que vai ao encontro da definição de cultura de Geertz (1989, p. 24), que afirma que cultura deve ser tratada como um “sistema entrelaçado de signos interpretáveis”. Cultura, portanto, não é um poder que controla os acontecimentos sociais, comportamentos e instituições, mas os contextos a partir dos quais os sujeitos envolvidos atuam nesses processos, sendo um contexto dinâmico alterado pelos atores inseridos nele.

O processo de construção cultural tem íntima relação com o processo de identificação, tais conceitos são indissociáveis; e é somente a partir da identificação do indivíduo com outrem, ou com um contexto, ocorrerá a construção de uma cultura.

O sociólogo Stuart Hall (2006) descreve a concepção de identidade do sujeito sociológico, que não tem autonomia sobre sua identidade, pois essa é formada a partir da relação com outras pessoas que mediam para os sujeitos seus valores, sentidos, símbolos (cultura) que possuem, ou seja, a identidade nessa concepção é formada na interação do indivíduo com a sociedade.

Qualquer relação, independente de seu nível, é provida de uma interação na qual receptor e emissor da mensagem afetarão um ao outro possibilitando a troca de informações com conteúdo carregado de valores e crenças. Baumann (2005, p. 19) deixa claro que essa relação envolve a força dos interlocutores quando afirma que “é ampla a possibilidade de desentendimento, o resultado da negociação permanece eternamente pendente”. A identidade dificilmente será a mesma, devido às diversas influências que o indivíduo recebe de seus pares e do ambiente ao seu redor.

A afinidade de interesses é um dos mais fortes motivadores desse vínculo. Entretanto, as afinidades se tornam mais atraentes e até mesmo coercitivas quando a necessidade de vinculação extrapola as motivações conscientes da “união para atingir um bem comum”- ganhando uma outra dimensão, uma

dimensão mais intensa dos valores simbólicos que só são veiculados na cultura organizacional (IAZBEK, 2008.).

Segundo Aktouf, (1993) os atos sociais dos indivíduos permitem a identificação e a construção de cultura por meio dos signos, valores e normas. Esse processo, segundo Rodrigues (2010), ocorre à medida que os indivíduos procuram uma identidade para si próprios, interagindo com diversos grupos e o ambiente, modificando a sua própria cultura, construindo e alterando conhecimentos e maneiras de pensar. Ou seja, a partir do momento em que projetamos a nós mesmos nessas identidades culturais nos tornamos parte desses significados e valores. “A identidade organizacional costura o sujeito à estrutura, estabiliza tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que eles habitam transformando ambos reciprocamente mais unificados e previsíveis” (HALL, 2006, p.23). Identificação é, portanto, inerente ao ser humano, desde o nascimento somos incentivados a nos identificarmos com pessoas, nações, entre outras coisas:

a condição do homem, exige que o indivíduo, embora exista e haja como ser autônomo, faça isso somente porque ele pode identificar a si mesmo como algo mais amplo – como membro de uma sociedade, grupo, Estado, nação de algum arranjo, ao qual ele pode até não dar um nome, mas ele reconhece como seu lar”(SANTOS apud HALL, 2006, p. 38).

Stuart Hall (2006, p. 48), explica o que seria esse lar ao remeter a questão da nacionalidade como identidade, pois, “sabemos o que significa ser inglês devido ao modo como a ‘inglesidade’ é representada, - como um conjunto de significados – pela cultura nacional inglesa”. As nações produzem um sistema de representação. Portanto, essa necessidade do ser humano encontrar um “lar” nada mais é uma busca de valores e algo que produza um significado para ele.

É importante salientar que a identidade consiste em diversos valores, crenças, enfim, de diversos sentidos com que o indivíduo pode ou não se identificar. Segundo Hall (2006) “esses sentidos estão contidos nas histórias que são contadas (...), memórias que conectam presente e passado e a imagem que é construída”.

Cada organização tem uma história diferente, assim o mesmo autor salienta que o fator que as diferencia é a forma como são imaginadas, como são contadas e recontadas suas histórias nas mídias. Os meios de comunicação têm o poder de

fornecer histórias, imagens, panoramas, cenários, eventos, e símbolos que representam a experiência partilhada, os triunfos, tudo aquilo que dá sentido à organização. Baumann (2005) confere a necessidade da comunicação para a construção da identidade afirmando que esta, nascida como uma ficção, precisa de coerção e de convencimento para que se concretize em uma única realidade imaginável.

Segundo o sociólogo Baumann (2005), a identidade e o sentimento de pertencimento, inerente às pessoas, não têm a solidez de uma rocha, são bastante negociáveis e revogáveis. É notável a forma que várias identidades são dispostas aos indivíduos como produtos em uma prateleira de supermercado; muitas dessas estão ao alcance de todos e outras lançadas pelas pessoas em massa na nossa volta; nesse cenário, as organizações precisam estar em alerta constante para defender seus valores e sua cultura.

As organizações, que estão inseridas nessas relações passam por um processo parecido com os indivíduos e mudam seu tratamento de acordo com a situação imposta:

As organizações podem assumir identidades diferentes em diferentes momentos, nem que seja temporariamente. Com o fornecedor, com o cliente, com o colaborador, com determinado produto, com as filiais, com acionistas, a organização vai se moldando e se modificando conforme a ocasião e/ou os públicos envolvidos. Ao invés de ter uma identificação única por toda a vida, as organizações possuem diversas identificações possíveis (HENNING, 2010, p. 25).

Essa mudança de identidade nas organizações significa mudanças em vários aspectos relacionais, se nos basearmos na idéia de identidade organizacional de Costa (*apud* KUNSCH, 2003) significa mudanças no que a empresa é (estrutura, estatuto histórico, diretores, patrimônio, etc.) e no que ela faz (atividades, técnicas, produtos, estrutura de preços, distribuição, etc.). Esses aspectos mudam, não somente de acordo com o público, mas também de acordo com o momento pelo qual a empresa está passando.

Essas mudanças ocorrem visto que, segundo Almeida (*apud* Marchiori, 2010, p. 26) a “identidade nada mais é que uma auto-reflexão influenciada pelas nossas atividades e crenças, as quais são interpretadas utilizando-se de pressupostos e valores culturais, compartilhada pela maioria dos membros da organização”. Por fim, é preciso afirmar a importância da identidade organizacional,

pois essa é considerada como a essência da organização, o diferencial dela perante as outras e é o elemento que faz a ligação entre presente, passado e provavelmente o futuro (ALBERT; WHETTEN *apud* MARCHIORI, 2010).

A partir disso, podemos afirmar que a cultura organizacional se dá por meio da construção de significados; as organizações que desejam garantir sua efetividade devem pensar, além da produção, nos indivíduos, no seu comportamento, nas suas ações e no seu conhecimento sobre o ambiente. Isso fica evidente devido ao fato de que a cultura organizacional é construída, mantida e reproduzida por pessoas, sendo que os valores, ritos, e práticas sociais são criadores de significado e entendimentos.

3.1 HISTÓRIAS, MITOS E RITOS

Histórias, mitos e ritos são fatores importantes para a cultura organizacional, visto que eles têm a função de transmitir os valores de certo grupo ou organização àqueles públicos que se objetivam atingir. Segundo Smircich (*apud* MARCHIORI, 2008), os estudos que tratam a cultura como metáfora, colocam os elementos culturais (mitos, ritos, identidade e histórias) como produtores de significações que dão sentido à organização, dessa forma esses elementos culturais não são estáticos, mas contribuem com a movimentação cultural da empresa a partir de modificações, novas interpretações ou adições ou cortes nesses elementos culturais. Segundo Iazbek (2008, p.140) as práticas discursivas no ambiente organizacional, como as histórias e ritos, tendem a reforçar vínculos, valores e alimentar dependências recíprocas, de modo a garantir a fidelidade e manutenção dessas relações. Damante (*apud* MARCHIORI, 2004) afirma que os elementos culturais têm sua importância, pois se tratam do processo de auto-conhecimento das origens de qualquer organização e poderão sinalizar caminhos para o futuro, mas principalmente, pontuarão suas responsabilidades e seu legado para a comunidade.

Nesse processo de auto-conhecimento é que se encontram os valores, que guiarão as ações de qualquer organização. Worcman (2005), falando sobre o resgate histórico afirma:

Dependerá da forma de perceber e valorizar sua própria história que as empresas podem aproveitar (ou perder) a oportunidade de utilizar essa ferramenta fundamental para adicionar mais valor à sua atividade. A história de uma empresa não deve ser pensada apenas como um resgate do passado, mas como um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros (WORCMAN apud NASSAR 2008, p.90).

Os ritos e mitos são criados a partir da relação entre os membros de tal grupo, pois essas pessoas são historicamente constituídas, sendo que suas vivências estão relacionadas com o contexto tempo e espaço, nos quais as pessoas interagem e que interferem na composição de sua realidade.

Nesse encontro, valores são convencionados e serão socializados a partir desses mitos, ritos, heróis e histórias que possuem significados que serão lembrados pelos integrantes desses grupos: “Isso acontece porque o homem não vem geneticamente preparado para a vida social; ele necessita dos elementos culturais para informar sua ação” (DANIEL; CRAVO, 2005, p. 67), ou seja, o homem não realiza e cria mitos ritos e histórias, apenas por criar, mas pelo fato de que os elementos culturais são de grande importância para a convivência social entre os seres humanos.

Os mitos, ritos, memórias transmitem os valores que guiam a cultura organizacional e também reconstituem o passado, portanto, são revividas através de imagens, palavras e movimentos, confirmando a capacidade desses elementos culturais de transmitir significados aos receptores das mensagens. Nassar (2010) questiona a forma como essas informações são selecionadas pelas empresas e em que momentos ou condições isso acontece. Tal questionamento surge a partir da idéia de Levi (2004) de que esses elementos culturais podem se apagar com o tempo bem como apenas apagar ou incorporar elementos estranhos a eles. A partir disso o autor descreve o processo de “engenharia do esquecimento” que:

se dá pelo afastamento de protagonistas e testemunhas, pela destruição de máquinas, instalações, objetos e documentos, pela desativação de fábricas [...] assim como a demissão de trabalhadores sob inúmeros pretextos (NASSAR, 2008, p. 116).

Isso significa que esses elementos culturais têm importância não só na sua utilização como também na sua supressão. O desaparecimento de elementos históricos, a omissão de fatos, e o desaparecimento de ritos comunicam a intenção

de uma administração de esvaziar os significados referentes a algum contexto anterior ao atual, provando que o silêncio também pode comunicar. Tal fato, comprova a propriedade desses elementos em carregar valores que, dependendo da forma que são transmitidos, são recebidos pelos receptores que podem se identificar ou não com o conteúdo das mensagens.

3.2 - VALORES

Os valores são elementos unificadores de uma organização, visto que essa unidade depende de diversos funcionários com os mais diversos objetivos e crenças. Segundo Haas (*apud* VIEIRA, 2004 p.35) “as pessoas trabalham por razões diferentes e querem coisas diferentes umas das outras e da organização”. Esse é um dos motivos para que conflitos e a improdutividade ocorram na empresa. Fleury (*apud* VIEIRA, 2004 p.35) afirma que os valores são concepções sobre como as coisas devem ser, o certo e o errado. Essas soluções são encontradas na história, nos líderes, nas dificuldades já enfrentadas pela organização, incorporando-as a sua filosofia de organização.

Ética, inovação, qualidade, segurança, proteção ao meio ambiente, diversidade cultural ou étnica, valorização das pessoas são exemplos possíveis de valores. Os valores expressam crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações. Cada organização opta por determinados valores, de acordo com o pensamento e a filosofia de seu fundador.

Vieira (2004, p.38) afirma que os indivíduos chegam a uma empresa com outros valores, mas existe a possibilidade que ele os internalize, utilizando-os como referência no julgamento de comportamentos, se são inaceitáveis ou não, criando uma “orientação comum, que nada mais é que a uniformidade ou a similaridade dos valores, a harmonia e a afinidade das relações [...] cada elemento de uma organização, pode ser transmissor desses valores”. Sobre os valores organizacionais Katz e Kahn (*apud* TAMAYO, 1978, p.70) afirmam:

Os valores estão além das próprias normas e constituem uma espécie de ideologia. As normas definem explicitamente as formas de comportamento esperados dos membros de uma organização e os valores proporcionam uma forma mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema.

A missão, visão e os valores são os norteadores do planejamento estratégico, dão sentido para as ações, sendo de grande importância para o funcionamento das organizações. Segundo Kunsch (2003) a questão dos valores não aparece de forma freqüente nos manuais de planejamento. Estes enfatizam muito mais a visão e a missão. Mesmo assim, a autora considera que todas as organizações têm seus valores, quer estejam implícitos ou não. Esses valores estão impregnados na cultura organizacional. Conforme Andrew Campbell (*apud* KUNSCH, 2003), "os valores são as convicções e os princípios morais que estão por trás da cultura da empresa. Os valores dão significados às regras e normas do comportamento da empresa" (1998, p.31 *apud* KUNSCH 2003, p. 253).

Segundo a mesma autora, é necessário identificar qual é a missão, a visão e os valores de uma organização, analisando o conteúdo dos seus enunciados. Tal tarefa permite equacionar a pertinência ou não, de tais enunciados e se eles estão coerentes com a prática institucional. No processo de elaboração do plano estratégico de comunicação, é importante uma identificação clara desses princípios filosóficos, ou valores organizacionais a fim de que façam parte integral das estratégias de comunicação a serem delineadas posteriormente.

As organizações devem nortear sua dinâmica pela temática humana. Faz-se mister que as ações sejam conduzidas por um planejamento adequado e coerente com as características, o ambiente social, as necessidades, a realidade propriamente dita dessas organizações. E, sobretudo, que se considerem e cultivem os valores humanos, tendo as pessoas como centro de referência e não perdendo a perspectiva do mundo vivido na complexa sociedade em que estamos vivendo (KUNSCH 2003, p. 147).

Ainda sobre a constituição dos valores das organizações Campbell (1998, p. 27), afirma:

A missão da empresa deve coincidir com os valores individuais e organizacionais. A base que sustenta essa concepção está na coerência entre a lógica comercial do negócio/das estratégias/vantagens competitivas, que fazem parte do lado racional e a lógica emocional/ética/moral, ou seja, os valores do indivíduo.

O público interno precisa conhecer o conteúdo e o porquê das ações que foram definidas, por exemplo, em uma campanha interna para divulgar o novo enunciado da missão, visão e dos valores, resultante de um planejamento estratégico geral, ou mesmo de um plano estratégico de comunicação. É preciso

haver toda uma preocupação em demonstrar quão importantes são a participação e o compromisso dos empregados para o real cumprimento das proposições (KUNSCH 2003, p. 253). Portanto, essas crenças, mitos, ritos, memórias e valores, que surgem através dos grupos podem ser transmitidas a outras pessoas, que podem ou não se identificar com eles. Nesse processo, os meios de comunicação são peças fundamentais.

4 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

4.1 – A DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Fazendo parte de um sistema integrado, constituído de subsistemas interdependentes, as organizações, para não adentrarem em um processo de entropia e conseqüente morte, são obrigadas a se comunicar. Através das relações de entradas e saídas de informação, o sistema organizacional consegue se viabilizar graças a essas trocas baseadas em ações comunicacionais.

Quando nos referimos ao processo de comunicação das organizações, subentendemos os elementos básicos que a constituem: emissor, fonte, codificador, canal, mensagem decodificador e receptor. A partir desse conhecimento é necessário considerar como funciona o aspecto comunicacional, que vai muito além do processo emissor-receptor, abrangendo uma relação entre indivíduos, departamentos ou organizações que sofrem interferências e condicionamentos variados dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, devido aos mais variados tipos de comunicação que ocorrem nessas esferas (HALL, 1984, p.114):

As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetada.

Nesse contexto interacional compreende-se que os envolvidos são sujeitos que intercambiam papéis e lugares de fala, num processo de permanente renovação, ressaltando a simbiose entre o contexto (ou a cultura) e a produção do discurso.

Ao contrário dos primeiros estudos da comunicação, Mead (*apud* França, 2010, p. 26) mostra que a interação é um agir comum, marcado pela mútua afetação e permeado por gestos significativos (gestos dotados de sentido ou linguagem). Em interação, dois indivíduos (ou grupos) encontram-se em dinâmica

de reciprocidade: cada um afeta e se vê afetado pelo outro; estímulos produzidos por A são permeados e orientados pela antecipação do comportamento de B (hipótese de recepção). Portanto, longe de uma relação unilateral estímulo resposta, ou recepção-emissão, encontramos um movimento de reflexividade ou retroatividade - apenas possível porque os indivíduos aí envolvidos são seres conscientes e seres de linguagem.

Segundo Baldisera (2001, p. 2) nessas trocas de mensagens, que causam efeitos em receptores e emissores, está incutido o

processo de construção e disputa de sentidos (...) que pode ser pensado sob a perspectiva de que os interlocutores nas práticas comunicacionais, sempre estabelecem relações de força, suportadas em informações e saberes que permitem a utilização de estratégias de comunicação com o objetivo de direcionar ou manipular a individualização dos sentidos.

Os sujeitos da comunicação organizacional – organização e interlocutores – são atores postos em relação e, por isso, tomam posições, têm presença discursiva, efetuam significações e constroem sentido a partir de suas vivências historicamente situadas. A relação que instauram, permite, segundo Nascimento (apud MARCHIORI, 2008), que organizem o vivido e a experiência, estabelecendo uma direção, uma ordem, uma forma intencional, que vale dizer, delimitam as bases para a realização de um discurso.

Para entender o conceito de comunicação organizacional, é preciso entender que o ser humano é responsável pela criação da sua própria cultura, pelas teias de significação que cercam esse ser, como metaforizado por Max Weber (apud MARCHIORI, 2010), ou seja, essas idéias não são intransponíveis ou de impossível modificação. O homem é agente ativo do processo de criação de cultura e, nesse momento, a partir da transferência simbólica (comunicação), constrói a si próprio quando entra em relação com a carga cultural de outros contextos, em um movimento de troca influenciando e sendo influenciado pelo ambiente. As motivações para esse elemento interagirão desde a sua necessidade de sobrevivência ao prazer de poder (re)criar e/ou resistir e rejeitar a cultura.

Cultura e comunicação são dois ingredientes de um mesmo processo. Interdependentes, mutuamente condicionados, mas com um âmbito de ação e natureza delimitadas, esses dois processos podem assegurar a permanência do indivíduo em uma empresa na medida em que encontrem ambiente interativo, ou

seja, onde não há interação – portanto não há comunicação – também não haverá condições de se alimentarem processos culturais (BALDISSERA, 2008).

As bases para a relação comunicacional também são estabelecidas de acordo com o tipo de relação que se tem na organização, dependente do contexto histórico, político, social e cultural no qual a relação se constrói.

Na organização como subsistema sociocultural, a cultura organizacional constitui-se em tecido/rede de significados que articula de diferentes formas, a diversidade de redes de significados atualizadas pelos diferentes sujeitos-força que com ela entraram/entram em relação dialógica-recursiva (BALDISSERA). Esses sujeitos-força são os diferentes sujeitos envolvidos com a organização com menor ou maior poder de decisão, desde chefias, passando por funcionários, até fornecedores, que realizam trocas devido a sua carga cultural possibilitando assim, a mudança na cultura da organização.

A comunicação tem o poder tanto de transformar a cultura como perpetuá-la, essa última, para garantir a sua sobrevivência, necessita tanto do seu reforço bem como a sua adaptação ao contexto em que está inserida. A comunicação é fundamental para esses movimentos culturais, pois é ela que compartilha as teias conceituais que constituem a cultura entre os integrantes de um determinado grupo (FRANÇA, 2010)

A comunicação organizacional tem a função de articular públicos envolvidos com as organizações através de suas mensagens cujo conteúdo é carregado de significados que visam a inclusão dos envolvidos em sua filosofia. Baldissera (2008) afirma que a comunicação se instala como lugar para o (re)tecer da cultura organizacional se realizando como processo que:

- a) Instala o diálogo entre os sujeitos-força;
- b) permite a expressão dos significados de que são portadores;
- c) possibilita o confronto, os conflitos e as disputas entre diferentes “teias de significados” tensionadas;
- d) admite diferentes movimentos – de associação, resistência, subversão, cooperação, dissimulação, expropriação, potencialização, etc;
- e) tolera discrepâncias, contradições, dispersões, equívocos, (re)apresentações e/ou estratégias;
- f) autoriza o jogo relacional;

- g) dá lugares aos processos (re)interpretativos de individuação da significação à expressão de idéias e inovação;
- h) possibilita a permanente (re)introdução da significação internalizada pelos sujeitos-força;
- i) consente o *imprinting* cultural;
- j) materializa as prescrições culturais;
- k) permite (re)organizar a dispersão de sentido em uma teia de significados.

A partir das propriedades que a comunicação dispõe acima citadas e da noção de que através da comunicação é possível uma forte institucionalização de sua própria cultura, podemos afirmar que nessa transferência de informações, a organização tem o poder de direcionar seus públicos para conseguir atingir um objetivo comum, justificando sua razão de ser. O papel da comunicação nesse processo é de que haja um consentimento e ou uma conscientização dos públicos de interesse envolvidos, fato que ocorrerá quando a cultura se tornar forte, exercendo poder simbólico sobre seus sujeitos-força, transformando-se no modelo a ser seguido por todos, ou seja, exercendo influência sobre as demais culturas.

Por fim, é necessário afirmar que, ao contrário do que se pensa, comunicação não está contida somente nos informes oficiais internos ou externos de uma companhia. A comunicação está em todo o tipo de interação, toda a ação objetivando a construção e disputa de sentido. Essa construção de sentido pode ocorrer desde comunicados oficiais, informativos, conversas de corredores até a forma com que se dispõe o layout de posicionamento de funcionários, portanto, tudo pode comunicar, criar sentido para os diversos públicos envolvidos com a organização.

Essa necessidade de relacionamentos, condicionante à existência de uma cultura organizacional, somente elucida a importância da comunicação nas organizações, que, a partir de suas propriedades, constroem essa cultura:

Uma afirmativa é clara: as organizações necessitam de estudos que revelem sua vida – cultura organizacional. A comunicação caminha em conjunto nesse processo de formação, por meio de experiências, conhecimento e relacionamentos que acabam por construir a história desses empreendimentos (MARCHIORI, 2010, p.123).

A comunicação, portanto, é elemento essencial para a construção da cultura organizacional, fortalecendo-a através da viabilização dos relacionamentos interpessoais dos grupos e posteriormente da propagação da missão, visão e valores e do resgate histórico. Estes últimos elementos têm grande importância para que todos os integrantes possam agir em harmonia e são as bases para cada ação empresarial.

A relação de comunicação e cultura se justifica mais ainda por conta do fato de que a cultura não é inerte ou um patrimônio de idéias, pensamentos e criações a orientar e impulsionar os indivíduos. Apesar de haver uma relação de força para submeter uma cultura sobre outra, “a cultura é matéria viva, edificada, modificada e atuante no bojo de nossas relações, experiências, investimentos de construção do mundo” (FRANÇA, 2010). A comunicação, portanto, tem papel fundamental para a dinâmica que evolui tais relações culturais, pois esse encontro de forças está sujeito não só a relação entre emissores e receptores de mensagens mas a todo um contexto que pode influenciar em tais relações.

4.2 – COMUNICAÇÃO PARA O PÚBLICO INTERNO

A participação ativa dos indivíduos nos processos comunicativos e na caracterização da cultura organizacional é inevitável. E as ações de comunicação interna se mostram como meio de interação contínua entre empresa e funcionários, para alinhar e harmonizar objetivos individuais e institucionais que, não raro são divergentes (FELESBINO, 2004, p. 99)

O ser humano vive em um universo cujas tecnologias fazem com que as informações cheguem mais rápido a todas as instâncias, mas que, ao mesmo tempo traz diversas incertezas devido ao fato de que seus pares estão cada vez mais se desfazendo de seus laços de pertencimento. O surgimento de novos meios de comunicação fez com que as pessoas tivessem mais acesso a ferramentas nas quais pudessem se expressar, ao mesmo tempo em que oferecem a elas todo o tipo de informações. Essas ferramentas obrigam as organizações a se adaptarem, pois o ambiente é instável também para seus funcionários, já que as instituições e as pessoas detêm um nível de dependência recíproca. Conseqüentemente a liquidez dos fatos faz com que os processos de comunicação interna nas organizações também sejam revistos:

Enquanto comunicadores empresariais, nossa situação não é diferente. O novo cenário nos conduz a alguns questionamentos especificamente no nosso campo de trabalho: o novo papel da comunicação organizacional interna. Por exemplo, apesar dos mais variados recursos de informação atualmente disponíveis – e ao alcance das organizações, em que pese toda a retórica dos principais dirigentes sobre a importância estratégica da comunicação com todos os seus públicos, há, no caso do público interno, um contingente significativo de empregados que sequer sabem aonde suas organizações pretendem chegar com muitas das mudanças implementadas (CABRAL, 2004, p. 57).

É observado que atualmente, as empresas geram esforços no sentido de se adaptarem às exigências do mercado, para isso, é necessário que os empregados se transformem em agentes de mudanças, que realizem suas atividades à luz do conhecimento que possuem sobre sua função e sobre a organização em sua totalidade, uma tarefa árdua que exige uma aliança entre todos os componentes da organização (CABRAL, 2004). A comunicação interna transparente e de duas vias é fundamental para que essa aliança seja consolidada. Para se chegar nesse ideal de transformação e de produtividade é necessária a compatibilização dos interesses dos empregados, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações, experiências e à participação de todos os níveis, fato impossibilitado sem a utilização de ferramentas de comunicação interna. (RHODIA apud KUNSCH, 2003, p.154). A partir dessa sinergia é possível que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada da empresa e estejam atentos aos objetivos propostos, se consolidando assim, a comunicação interna como estratégica, “Consideramos a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição e políticas, estratégias e objetivos funcionais da comunicação” (KUNSCH, 2003 p.156)

A comunicação para o público interno se torna estratégica, a partir da idéia de que o indivíduo representa a organização não só quando está trabalhando nela, mas também na sua rotina fora da dela. Canfield (1970) afirma que, para o público em geral, os homens e mulheres ligados à companhia são a própria companhia, sendo possível afirmar que o indivíduo deve encontrar na organização satisfação e identificação com seus princípios a fim de que represente positivamente a organização diante de seus clientes. Segundo Martins (2000, p.20), “a satisfação do empregado está ligada a questões relacionadas à segurança, oportunidades de progressão na empresa, ao reconhecimento e as repostas de seus anseios”. A segurança material e psicológica permite trabalhar sem ansiedade em relação ao

futuro. A visão de uma progressão na empresa motiva o empregado a superar as dificuldades, bem como o reconhecimento que as destacam não só como funcionários mas também como pessoas.

Para se chegar a compreensão dos indivíduos ligados à organização, assegurando-lhes compreensão e respeito, são necessárias ações que possibilitem a investigação a respeito dos anseios dos empregados, assim poderá proporcionar-lhes segurança e estabilidade no trabalho, além de proporcionar canais de comunicação abertos, organizados e avaliados para que a opinião dos funcionários seja expressa.

Apesar de tais considerações, alguns autores afirmam que muitas organizações que buscam se adaptar ao mercado, sofrem com a necessidade de atuar em relação a sua comunicação interna sob o prisma da eficiência e da dominação. Segundo Cabral (2004, p. 61), *“é impossível pensar em uma comunicação plena, transparente e participativa em tais organizações cujo ambiente de dominação se faz presente”*. Em tais situações a comunicação tende a ser vertical, do topo para a base, indo ao encontro do pensamento de Chanlat (apud CABRAL 2004) segundo o qual a comunicação dessa forma seria meramente uma transmissão de informações, perdendo seu sentido e razão de ser. A motivação dos empregados, a partir dessa visão, se faz pelo sistema de superação de metas, na qual o empregado é premiado a partir do cumprimento de norma e objetivos e não por um entendimento da sua importância e da função da organização.

Outras abordagens veem o indivíduo como um ser de importância para a organização colocando a cultura organizacional como fator determinante para o desempenho dos funcionários e conseqüentemente da organização. Conforme Schein (1986. p. 9)

a cultura organizacional é tida como os pressupostos básicos que um grupo desenvolve a fim de lidar com a adaptação externa e a integração interna, e que funcionam bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Esses pressupostos podem ser entendidos como vários elementos que servirão como fator de motivação e unificação dos integrantes de qualquer grupo,

como as expressões visuais, linguagem, arte arquitetura; ideologias e valores (FLEURY apud CABRAL, 2004).

Nota-se que a questão da cultura organizacional é passível de diversos conflitos, visto que os atores envolvidos possuem muitas vezes culturas e interesses diversos. O ambiente interno é um ambiente de interlocutores sociais e de conflitos, um projeto de comunicação interna pressupõe medidas para que se consiga compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização.

As organizações têm como objetivo tornar cada membro envolvido em um parceiro do negócio, um agente disseminador da visão, missão e valores. A forma que se chegará a esse cenário depende muito da comunicação interna que o capacitará, atualizará e reciclará o empregado, objetivando uma atuação com maior competência e responsabilidade sobre seu novo papel na empresa e na sociedade. Tudo isso passa por um processo de informação e *feedback*, consolidando uma comunicação de mão dupla e retro alimentada.

A gama de informações que está disponível aos indivíduos transformou as organizações em um verdadeiro sistema aberto, que interagem com o mundo exterior através de sua estrutura, tecnologia, estratégia e comportamento. Por isso, cada vez mais são valorizadas as relações internas, já que são essas as relações que constroem a identidade organizacional, mostrando muito do que ela é ao mundo (MARCHIORI, 2010, p. 209). Desta forma,

Muitas organizações já perceberam que as assim chamadas questões internas – sua organização da produção, seu uso dos recursos, o manejo do desperdício e seu tratamento com os empregados – potencialmente comunicam uma forte mensagem (JABLIM; PUTNAM apud MARCHIORI, 2010, p. 210).

Segundo Argenti (2006, p. 169), “a comunicação interna do século XXI não se resume a memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”. Isso significa que as organizações devem estar atentas a satisfação do funcionário, se comprometendo a ouvir seus anseios, objetivos e sua visão da empresa. A organização busca motivar seus integrantes e, para isso, é necessário veículos de comunicação que lancem mão de informações claras, verdadeiras e bem trabalhadas.

Toda e qualquer informação relativa à organização é oriunda da direção e é considerada oficial, visto que determinará ações a serem tomadas pelo público interno a partir da veiculação daquelas nos diferentes meios de comunicação. Tal transmissão de informações é vital para qualquer procedimento na empresa, já que sua ausência propicia o surgimento e boatos que poderão ser prejudicial aos objetivos da empresa.

Somente a utilização dos canais de comunicação oficiais da empresa, que sejam voltados a sua necessidade, poderão evitar a transmissão de informações não verdadeiras que poderão comprometer a imagem da instituição. Além de possuir tais veículos, há a necessidade de planejá-los sempre atentando para a sua periodicidade, linguagem escrita e gráfica e a que público se direciona tais informações.

Segundo Fortes (2002), devido à diversidade de públicos e recursos comunicacionais, é realizada a divisão dos veículos de comunicação dirigida em escritos, orais, aproximativos e auxiliares. Os escritos, vão desde correspondências, manuais, relatórios a periódicos da empresa. Já entre os veículos de comunicação orais figuram ligações telefônicas, rádio, alto falante a intercomunicadores. Por instrumentos aproximativos entende-se aqueles que permitem qualquer aproximação física entre os públicos e a instituição, como: congressos, convenções, reuniões, conferências, palestras, entrevistas, treinamentos, visitas, feiras, etc. Já os auxiliares possuem uma amplitude maior em relação aos outros meios e podem ter inúmeras aplicações sendo classificados como visuais: álbum, bandeira, cartazes, murais, logotipo; e audiovisuais: filmes, multimídia em computadores e outros.

Todos os instrumentos utilizados necessitam de um planejamento e avaliação contínua. Para que esses processos sejam realizados é necessário um estudo do público alvo, analisando as necessidades institucionais que induzirão a escolha e o tratamento das mensagens. A partir disso, informação, reconhecimento e estímulo necessário a um bom trabalho poderão ser direcionado aos funcionários das organizações (BRUM, 1998).

4.3 - COMUNICAÇÃO DIRIGIDA ESCRITA: REVISTAS EMPRESARIAIS

A fim de segmentar as informações para um determinado público é utilizada a comunicação dirigida. Tal forma de comunicação representa a propriedade que o homem criou de encontrar o público que mais o interessa enviando uma mensagem, não para a massa, sem critério, mas para um “alvo”, um grupo cuja tal mensagem surtirá o efeito desejado; bastando utilizar a linguagem e o conteúdo que tal público espera.

De acordo com Kunsch (2003, p.186), a grande variedade de públicos obriga o comunicador, mais especificamente o relações públicas, a trabalhar com grupos segmentados: “dependo do público, usaremos determinado veículo com linguagem apropriada e específica”.

Para Antonio Vasconcelos e Celso Oliveira (apud KUNSCH 2003, p.187):

A comunicação dirigida é uma forma de comunicação humana destinada a propiciar maior interação entre as pessoas e grupos, pois quanto mais direta for, melhor será o resultado de qualquer comunicação.

Fortes (2003), afirma que os veículos de comunicação dirigida possuem, ao contrário dos veículos de comunicação de massa, a segurança de que as mensagens não serão veiculadas de forma controversa, propagando pontos de vista cujo emissor pode responder por eles. Isso significa que a comunicação dirigida é despida de neutralidade, mas segura de que, se dispor de mensagens bem direcionadas e elaboradas de acordo com a linguagem do receptor, conseguirá atingir seu objetivo. Na mesma ótica, Hebe Wey (apud CESCO, 1995, p.113) afirma que

as publicações empresariais servem a uma organização, apresentam matérias detalhadas, de interesse da empresa, e que não seriam encontradas nas seções de economia dos jornais informativos. Divulgam informações sobre a política da empresa, sobre seus produtos, seus trabalhos e suas perspectivas.

A comunicação dirigida escrita está presente em diversos meios de comunicação como os cartazes, jornais murais, jornais e revistas impressos, folders, manuais, correspondências, memorandos, e-mails, etc. Como dito anteriormente, a linguagem é fundamental na elaboração desses veículos, que

devem ser adaptadas ao público que quer atingir. Esses veículos também devem estar alinhados com os objetivos e políticas empresariais.

Tal preocupação se deve ao fato de que para que sejam corretamente interpretadas pelo público desejado pelo emissor, a mensagem deve ser elaborada de tal maneira que a objetividade, concisão e clareza fiquem devidamente contempladas.

No presente trabalho, é importante destacar as revistas empresarias que, segundo Fortes (2003, p.264), “narram a vida da organização; pela sua popularidade em meio aos funcionários, podendo vir a compor a base de formação do público interno. Sendo empregado aos demais públicos como peça de divulgação institucional”. Ao contrário do jornal mural ou do jornal impresso, é editada cuidadosamente, com matérias profundas, detalhadas, coloridas e visualmente atraentes.

Cesca (1995, p.186) afirma que:

as revistas são publicações editadas pelas empresas com o objetivo de divulgar suas atividades. Entre os veículos empresariais, é o mais sofisticado. Possuindo maior número de páginas, sendo visual atraente e possibilitando a veiculação de matérias mais amplas.

A mesma autora demonstra, ainda, a preocupação com a política editorial das revistas corporativas, que devem estar alinhadas com a política empresarial, ou seja, com os objetivos da empresa. O interesse do leitor também sempre deve ser avaliado, valendo-se o emissor, dos mais variados tipos de pesquisa. Dessa forma os conteúdos do periódico surtirão melhor efeito se coerentes não só com os objetivos da empresa, mas com os anseios de seus empregados. A partir disso a revista poderá ser montada desde seu planejamento visual à composição de matérias sem frustrar a expectativa de seu leitor.

Cesca ainda lista algumas propriedades que uma revista empresarial possui como a periodicidade, pois, “sem periodicidade não se fixa imagem e, conseqüentemente, não se forma conceito. No caso da revista, um veículo mais sofisticado, a periodicidade é mais ampla, podendo ser mensal, bimensal ou trimestral” (1995, p.119).

Ainda sobre as propriedades de tal periódico Canfield (1970, p. 590) menciona que “a afeição dos periódicos de relações públicas, inclusive formato,

número de páginas, capa, impressão a cores, paginação variam de acordo com os seus objetivos, volume de leitores, verba disponível e conteúdo da revista”.

Por fim, Andrade (2001, p.133) descreve os principais objetivos desse tipo de veículo de comunicação dirigida:

- 1) Explicação das políticas e diretrizes da empresa;
- 2) informações a respeito dos processos de trabalho;
- 3) humanização das atividades da empresa por meio de notícias relativas ao seu pessoal;
- 4) promoção de campanha de segurança e interesse geral;
- 5) interpretação do papel da empresa na comunidade;
- 6) melhoria do moral dos empregados;
- 7) facilidade de compreensão e respeito mútuos entre a empresa e seus públicos.

Integrando o processo de comunicação com o público interno das organizações, os periódicos internos podem sanar problemas de burocratização de tais empresas, além de cumprirem a função de ser uma ponte entre empregados e a alta direção e na relação entre os próprios empregados. Segundo Rego (1984, p. 47) as publicações internas tem a vantagem de se dirigirem a um público que teoricamente está muito próximo daqueles que a produzem. “O seu comportamento no ambiente de trabalho (do público interno) desempenha um papel decisivo em sua vida. Por essa razão, qualquer mensagem que diga a respeito ao seu trabalho têm influência sobre o seu comportamento”.

O conteúdo de tais periódicos não afetam somente o empregado, mas também suas famílias, pois, quando não são enviados direto para as casas dos empregados, são levados pelos próprios às suas residências. Segundo o mesmo autor:

Tais mensagens também interessam aos familiares dos empregados, pois eles participam do mundo da empresa, pois dependem dela. A publicação interna atua, assim, não apenas sobre o empregado mas também sobre sua família, afetando-lhes o comportamento. (1995, p.47)

É através da informação que os empregados se motivarão a realizar seu trabalho de forma excelente, sentindo-se parte integrante da empresa. Segundo Fortes (2003, p.154)

Informar o empregado sobre o que acontece na organização, é um dos primeiros passos para fazer dele um “defensor” familiarizando-o com os problemas básicos da empresa que o afetam direta ou indiretamente.

Anúncios de questões salariais, registros de contingências políticas do país, divulgação de notas [...] são algumas providências que devem ser urgentemente tomadas.

Essa necessidade de notícias por parte do empregado se deve ao fato de que a ausência de informações deixa-o inseguro, abrindo precedentes para os boatos, que são nocivos ao bom relacionamento entre os empregados e na relação dos empregados com a alta administração.

Além de informação o funcionário necessita ser motivado, de acordo com Rego (1984, p.47):

a publicação interna é um instrumento de satisfação e projeção, da mesma forma que o rádio e a televisão são instrumentos que favorecem os processos de projeção e identificação. São os únicos instrumentos que falam sobre o funcionários, dão os nomes dos seus filhos, a data do seu aniversário, etc. Sob este aspecto, poder-se-ia dizer que a publicação interna exerce jornalismo diversional porque favorece o fenômeno da identificação.

O autor explica que, ao ler tal periódico, o trabalhador poderá se sentir motivado devido a essa projeção. Nesse caso, “as publicações internas, transformam-se no porta-voz dos benefícios, promoções, serviços sociais e no melhor meio de estreitamento das relações humanas” (REGO, 1984, p.47).

Por último Rego (1984) ainda relata a propriedade que esse meio de comunicação tem de divulgar as políticas, ações e planejamentos das organizações. Ele cita a pesquisa realizada pela *Champion Paper and Fibre Company* (Hamilton Ohio), que, junto a 520 empresas norte-americanas, revelou que os empregados trabalham com mais eficiência e satisfação, quando compreendem não apenas os objetivos e responsabilidades de suas próprias tarefas, mas também os objetivos e responsabilidades da empresa.

Waldyr Fortes (2003,) ainda alerta para a forma que as organizações formalizam seus *house organs*. Segundo ele, os informativos nem sempre são acessíveis ao operário e são cada vez mais burocráticos, impedindo o avanço da produtividade. Outro questionamento do autor é a forma de elaboração, que não dá atenção ao empregado, dando espaço apenas para as diretorias, tornando-os cada vez mais impessoais.

Bueno (2009) vai mais fundo e questiona a falta de segmentação de tais informativos e a necessidade de se prestar mais atenção aos seus formatos e linguagens antes de chegar ao receptor:

É difícil – diríamos impossível – atender, com um único veículo, as expectativas e demandas de cada um deles. Será que perceberam que não há um público interno, mas diferentes públicos internos, com background cultural, social, econômico e informativo distintos? A fase do *house organ* Bombril (com mil e uma utilidades) já passou, e, agora, é preciso pensar em conteúdos e formatos específicos para públicos específicos. Muitas vezes, será necessário fugir da mídia impressa, com baixa aceitação entre determinados estratos da população. Quase sempre, será preciso redimensionar os conteúdos e desenvolver linguagens apropriadas para que a comunicação se torne efetiva (BUENO, 2009, p.7)

Por fim, é possível perceber a importância dos *house organs* para as organizações. São eles que noticiam todos os fatos, que inteiram os empregados da empresa a respeito de mudanças, além de serem disseminadores dos valores organizacionais e de sua missão e visão. Além disso, os veículos de comunicação dirigida têm a propriedade de, se bem planejados, direcionar a mensagem para o público desejado pelo emissor, diferente dos veículos de comunicação de massa, que espalham a mensagem para um público bem mais amplo. No entanto, esse tipo de comunicação, mais direcionada, depende da leitura que o emissor faz de seu público, que precisa ter seus anseios e suas preferências detectadas.

5 – METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos e as técnicas de pesquisas que norteiam esta monografia são apresentados neste capítulo. Assim, com a finalidade de realizar um estudo sobre a disseminação da missão, visão e os valores organizacionais do Grupo CEEE ao longo das quinze edições da revista Energia CEEE foi realizada análise de conteúdo.

A escolha do veículo de comunicação em questão se deu pelo fato de este ser o mais completo em relação aos outros veículos da CEEE, também apresentados na pesquisa, como o Circuito Interno, a Intranet e o Micronotícias CEEE, os quais apenas veiculam pequenas notas; enquanto a revista Energia CEEE consegue veicular matérias com um aprofundamento maior se relacionada aos outros veículos de comunicação. A partir das informações veiculadas no periódico da CEEE foi possível realizar uma análise de conteúdo.

A análise de conteúdo permite destacar os aspectos quantitativos e qualitativos dos objetos estudados, mostrando-se híbrido como técnica, proporcionando o estudo de categorias, tipificações, qualidades e suas distinções, estabelecendo uma relação entre tais categorias e o seu caráter quantitativo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores – quantitativos ou não – que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção de tais mensagens.

Ao destacar os valores organizacionais transmitidos pela Energia CEEE, é possível levantar diversos dados que permitem uma leitura qualitativa, possibilitada pela análise das incidências temáticas observada nas quinze edições da revista. O mesmo autor ainda afirma que a abordagem do tipo quantitativa permite a verificação da frequência, em função das características do conteúdo. Enquanto a abordagem qualitativa versa a respeito da característica, ou da ausência de tal característica, no conteúdo analisado.

De acordo com Valles (1997) a análise quantitativa faz relações e correlações geradoras de cadeias semânticas que não são mais do que o correlato linguístico das cadeias estatísticas. Dessa forma, a análise quantitativa se torna a referência e, através da utilização da frequência dos elementos estudados, proporciona as bases para o estudo qualitativo. Já a análise qualitativa estudará

um determinado fragmento de uma mensagem que será destacada, analisando a ausência ou a presença de uma dada característica, ou um conjunto de características, em tal mensagem.

A primeira parte da pesquisa consistiu em uma pré-análise na qual o contexto histórico do Grupo CEEE e as motivações para elaboração da revista Energia CEEE para o público interno de tal empresa foram estudados. Paralelamente a isso, foi realizado um estudo a partir do arcabouço teórico que versou sobre comunicação e cultura organizacional. A pesquisa bibliográfica permitiu que a análise da forma que missão, visão e valores eram transmitidos fosse realizada de maneira efetiva. Logo após, foram reunidas as quinze edições da revista Energia CEEE a fim de que fosse possibilitada a leitura de tal material em conjunto com a leitura e estudo da base teórica, encontrada nos diversos autores citados, que sustentam o presente trabalho.

Após a leitura das revistas e da construção de um arcabouço teórico para o trabalho, é possibilitada a terceira fase da pesquisa, que consistiu no estudo quantitativo do veículo do Grupo CEEE. Em um primeiro momento é realizada uma contagem dos assuntos abordados na revista, elencando um a um e contabilizando suas ocorrências em cada revista, chegando a um número total de vezes, tabulado, que cada assunto foi mencionado.

A análise quantitativa é de grande importância para a análise qualitativa, de acordo com Gil (1999), após a tabulação dos dados é possível realizar a descrição desses, avaliando-os um a um. Desde então, foi possível analisar os dados tabulados na revista Energia CEEE enquadrando nas seguintes categorizações:

- Excelência Técnica
- Saúde e Segurança Ocupacional
- Valorização do Empregado
- Ética
- Sustentabilidade

Tais categorizações surgem a partir dos valores citados no planejamento estratégico do Grupo CEEE realizado entre os anos de 2008 e 2010. A partir da contabilização dos assuntos tratados na revista e de uma análise de cada assunto, foi possibilitado o enquadramento de tais assuntos em cada valor citado. Segundo Caregnato e Mutti (2006) a análise de conteúdo trabalha com os conteúdos presentes nos objetos de estudo e, através deles, busca a compreensão do

pensamento exposto no texto. No objeto analisado são buscadas diversas significações que o codificador detectará por meio de indicadores que lhe estão ligados. Por fim, a partir dessas análises é possível chegar às conclusões e responder ao questionamento do presente trabalho: Como a CEEE, através da sua publicação, Energia CEEE, dissemina seus valores e sua cultura organizacional aos empregados?

6 - A DISSEMINAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES NAS PÁGINAS DA REVISTA ENERGIA CEEE

A fim de analisar de que forma os valores e a cultura organizacional é transmitida através dos meios oficiais de comunicação do Grupo CEEE, foi escolhido o veículo “CEEE em Revista”, que a partir de setembro de 2010 mudaria de nome para “Energia CEEE”, nome este que será utilizado neste estudo. O veículo, que desde a primeira edição tinha periodicidade mensal e a partir do quinto número começa a ser distribuído bimensalmente. Serão analisadas as 15 edições do periódico, da primeira em Julho de 2008 à 15ª, edição de Dezembro de 2010.

A opção por analisar todas edições até então lançadas se dá pelo fato de a Revista Energia CEEE ser lançada ao mesmo tempo em que a Companhia começava a realizar um planejamento estratégico, que contemplava a criação de uma identidade organizacional que definia missão, visão e valores, podendo-se observar o surgimento desses valores e a construção dessa missão nas páginas do periódico.

Com objetivo e veículo estabelecidos é possível realizar uma análise completa das quinze edições do Energia CEEE, possibilitando a separação de matérias e notas que elucidavam a cultura organizacional, noticiando o trabalho da empresa com elementos como história, mitos, ritos, normas e práticas.

Elementos que transmitem os valores que a empresa têm como base para se atingir os objetivos propostos por sua missão e visão. O veículo de comunicação consegue, além de noticiar esses elementos, transmitir valores através das matérias, fotos e declarações que são publicadas. Marchiori (2008, p. 79) afirma que a cultura e os valores se concretizam através da atuação dos grupos, que agirão automaticamente, tendo por fim, a cultura enraizada. Segundo a autora, a comunicação é fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam, ou seja, comunicação, forma cultura organizacional por meio da construção de significados.

Complementando tal idéia, Rodrigues (2010, p.61) afirma que a cultura organizacional é constituída por idéias, valores; tais afirmações conduzem o presente trabalho na análise dos vários elementos do informativo, como os títulos, temas, fotos, imagens e textos relacionando-os aos elementos culturais histórias e mitos, ritos, práticas e valores que são criadores de significados e entendimentos.

Categorizando as matérias da CEEE em revista é possível realizar análise quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa permite a observação das ocorrências de determinados assuntos e elementos culturais que a empresa reforça, enquanto a qualitativa permitem estudar qual o sentido, simbolismo e representação dos diversos elementos das reportagens, permitindo sua relação com os elementos culturais e com os valores envolvidos em cada matéria, nota ou reportagem, permitindo relacioná-los aos valores que a organização escolheu em seu planejamento estratégico.

6.1 - TEMÁTICA DAS MATÉRIAS

Foram encontrados os seguintes temas abordados na publicação do Grupo CEEE:

- História do Grupo CEEE
- Certificações (ISSO 9001 / ISSO 14001)
- Crescimento / Recuperação empresarial/ Investimentos
- Eventos, festas e homenagens promovidas pela CEEE
- Patrocínios culturais do Grupo CEEE
- Premiações/ Resultados - Planejamento Estratégico
- Posse de lideranças
- Recursos Humanos / Empregados
- Renovação de concessões
- Segurança Ocupacional
- Setores da empresa
- Sustentabilidade sócio-ambiental

Ao falar de história é possível perceber que a /Energia CEEE, se propõe uma mitificação do principal incentivador da criação da empresa o Engenheiro Noé Melo Freitas. O primeiro presidente da CEEE é tido com um homem arrojado e de grande energia. Nassar (2009, p.15) afirma que os mitos, ritos, memórias reconstituem o passado, ou seja, é através de imagens, palavras e movimentos,

que os mitos podem ser construídos e através de seus valores serem exemplos aos empregados das organizações.

Exemplo 1: *“Graças á iniciativa do engenheiro Noé de Melo Freitas, que desenvolveu projeto para o aproveitamento hidrelétrico dos rios Santa Maria e Santa Cruz — hoje denominado Sistema Salto — surgiu em 1º de fevereiro de 1943 aquela que seria a única responsável pela oferta de energia no Rio Grande do Sul, denominada Comissão Estadual de Energia Elétrica”* (Ed. 1).

Exemplo 2: *“A primeira usina projetada e construída pela CEEE foi a UHE Passo do inferno de 30 MW, localizada em São Francisco de Paula. Ela foi planejada pelo engenheiro Noé de Mello Freitas, que desde a década de 1930 havia feito estudos hidráulicos dos Rios Santa Cruz e Santa Maria, a fim de reforçar o suprimento dos centros consumidores e estender o fornecimento de energia a Caxias do Sul e outras localidades da região serrana”* (Ed. 2).

Exemplo 3: *“Homem de grande energia, Freitas, como diretor-geral da Companhia, logo imprimiu as suas marcas características: o arrojo e a determinação. A expansão da empresa era seu principal objetivo”* (Ed. 13.)

É também observada a forma que é elucidada a encampação das empresas de distribuição e geração de energia elétrica pelo Governo do Estado possibilitando a criação da CEEE e colocando esta como grande responsável pelo desenvolvimento do Rio Grande do Sul e pela melhora nas condições dos empregados. Segundo, Simões (1995, p. 118) os mitos “são construídos através de argumentos histórico-objetivos e (...) através do discurso verbal realizado pela organização. Assim a organização torna-se sacralizada e, portanto, modeladora do comportamento dos públicos”:

Exemplo 1: *“Mudou muita coisa (Após a encampação da CEERG pela CEEE). Para ingressar na empresa, por exemplo, não era necessário concurso, ter conhecimento da parte elétrica, Passamos a ter fardamento, equipamento de segurança. Hoje existe treinamento e uma série de vantagens que não havia.*

Atualmente, o trabalho é feito com muito mais cuidado, a empresa tem mais carinho pelo funcionário" (Ed. 1).

Exemplo 2: "A CEEE está comemorando 65 anos com muito orgulho. Orgulho de ter papel fundamental para o crescimento do Rio Grande do Sul e de participar das conquistas do Governo do Estado, da dedicação de seus quase quatro mil colaboradores e, principalmente, de estar presente no dia-a-dia dos gaúchos. Porque, há 65 anos, a CEEE Investe e trabalha para levar uma vida melhor para todos e cada vez mais desenvolvimento para o nosso Rio Grande" (Ed. 1).

Exemplo 3: "Foi na época (anos 40) em que o Engenheiro Noé de Mello Freitas elaborou o projeto de aproveitamento hidrelétrico dos rios Santa Maria e Santa Cruz hoje denominado Sistema Salto - que reunia as usinas de Bugres, Canastra ambas em Canela, Toca e Passo do Inferno, em São Francisco de Paula - surgia uma das mais importantes empresas públicas do RS" (Ed. 11)

Em relação ao tema certificações é elucidado pelo periódico a importância da conquista de tais certificações, como a ISO 14001 e a 9001, além disso existe a valorização do empregado no momento em que é ressaltada a importância deste no cumprimento das normas propostas pelos órgãos internacionais de certificação, garantindo a excelência técnica. Segundo Kunsch (2003, p. 161) os efeitos da comunicação interna devem beneficiar simetricamente, tanto os empregados como a organização, sendo assim relevante para as duas partes:

Exemplo 1: "Normalmente, a preparação para uma certificação leva cerca de um ano, mas no caso da CEEE-D, a programação foi definida para seis meses, o que mostra o esforço da equipe, destaca o diretor. "O fato do nosso quadro de funcionários incorporar a cultura de qualidade da ISO 9001 em um tempo tão curto revela o grau de comprometimento e a qualidade de nossa equipe" (Ed. 11).

Exemplo 2: "A conquista da certificação ISO 14001/2004 pela UHE Canastra, de 42,5 MW, da Divisão do Sistema Salto (DSS), com sede em Canela, foi celebrada da forma efusiva pela Diretoria de Geração e a Divisão de Meio

Ambiente do Grupo CEEE. Não faltam motivos. Um dos principais benefícios resultantes das certificações é o aumento da competitividade da Empresa, na medida em que atestam que os produtos e serviços da CEEE possuem qualidade compatível com padrões internacionalmente aceitos, também do ponto de vista ambiental' (Ed 7).

Exemplo 3: "O Grupo CEEE, através da Engenharia Sistema da Área de Transmissão recebeu pela terceira vez consecutiva a Certificação ISO 9001 :2000, Uma conquista que demonstra a preocupação da Companhia com a excelência dos seus serviços e assegura energia com confiabilidade para muitos municípios gaúchos, impulsionando o desenvolvimento do nosso Estado".(Ed 2).

São poucas as vezes em que a privatização de parte do espólio do Grupo CEEE é citada literalmente, mesmo assim, são diversas as matérias que falam em recuperação da organização. Tal assunto é um motivador do empregado, pois a empresa, através da matéria veiculada no periódico Energia CEEE informa o empregado dos projetos e da situação em que a empresa se encontra. Segundo o SENSO Interno do Grupo CEEE mais de 35% de funcionários tem mais de 15 anos de empresa, ou seja, falar abertamente da situação da empresa e mais precisamente de recuperação é de grande importância para os empregados que há mais de 10 anos passaram por um processo de incertezas e privatização.

É importante ressaltar as mudanças que a organização estava passando, visto que no ano de 2006 a CEEE foi dividida em três empresas (CEEE-D, CEEE-GT e CEEE-Par), fato que remete a muitos funcionários ao processo de privatização no ano de 1996, quando parte da Distribuição de Energia fora dividida em três partes enquanto a área de Geração em duas, proporcionando incertezas no quadro funcional, tudo isso aliado a crise financeira do ano 2008, que impossibilitou diversos investimentos e acarretou uma estagnação no setor de infra-estrutura no Brasil. Segundo Srour (2008, p.65), a transparência está relacionada com a responsabilidade social corporativa, que "significa que as empresas se comprometem em se empenhar e assegurar a qualidade de vida de seus públicos de interesse, implicando em governança corporativa e parceria com os públicos (...) conferindo transparência em todos os atos de gestão e protegendo a empresa de eventuais abusos de poder".

Exemplo 1: *“Foi quando fizemos uma parada, revisamos contratos, processos e custos. A idéia era, em um curto prazo, colocar a CEEE nos trilhos novamente, para, depois, começar uma política de investimentos. Hoje, a CEEE é uma nova empresa”* (Ed 1).

Exemplo 2: *“A CEEE vive uma nova era. Depois de suportar uma série de resultados negativos e dívidas, que limitavam seu crescimento, a companhia vê com otimismo o início daquele que pode vir a consolidar-se como um novo ciclo de desenvolvimento”* (Ed. 1).

Exemplo 3: *“(…) Esse novo ciclo de Investimentos que colocam o Grupo CEEE entre as maiores empresas do setor elétrico nacional no que se refere à contratação de novas obras em 2009, o que é altamente relevante dado o fato de ocorrer em um momento em que ainda se fazem presentes os desdobramentos da grave crise financeira mundial”* (Ed 6).

Os eventos são, segundo Simões (1995, p170) “um fato criado com a finalidade de mudar a história da relação organização-público em face das necessidades observadas. Caso ele não ocorresse, a relação tomaria um rumo diferente e certamente problemático”. Portanto, cabe aos meios de comunicação oficiais da organização noticiar tais eventos e elucidar os valores envolvidos neles:

Exemplo 1: O funcionário Luiz Fernando da Silva é eletricitista do Grupo CEEE e participou como juiz do 3º rodeio nacional dos eletricitistas, competição cujo objetivo é, além de integrar os eletricitistas do país inteiro, realizar provas que exigem habilidade e cuidados com segurança daqueles que todos os dias sobem em postes para realizar trocas de equipamentos em postes de luz. O empregado da CEEE- Distribuição faz um comparativo da excelência técnica de seus colegas de empresa em comparação com eletricitistas de outras concessionárias: *“Como juiz participei de todas as tarefas julgando equipes distintas e de outras empresas do setor. Houve disparidade entre algumas em termos de estratégia, algumas priorizaram a rapidez na execução e outras a regularidade executando de forma*

mais tranqüila as tarefas. O que mais chamou a atenção foi o grande envolvimento das pessoas no processo como um todo, não apenas no evento em si, mas nos treinamentos dos eletricitistas, dos juízes e na grande expectativa que tínhamos em um resultado positivo para a nossa empresa. Acredito que o fator psicológico foi determinante no desempenho das nossas equipes, dada a ansiedade e a expectativa de competir com equipes de outras empresas do setor elétrico brasileiro” (Ed. 7).

Exemplo 2: A valorização do empregado é elucidada nos eventos em que são homenageados os empregados que completam 25 anos de empresa: *“No dia 13 de Junho, a Companhia fez uma homenagem aos 131 empregados que completaram 25 anos de serviços exclusivos à Companhia entre 1º de fevereiro de 2007 e 31 de janeiro de 2008. Esta distinção, criada em 1973, integra, anualmente, as comemorações do Dia do Eletricitário Gaúcho, Nesses 35 anos. 5.260 funcionários já foram jubilados com um diploma e uma insígnia” (Ed. 1).*

Exemplo 3: *“A festa de confraternização de Natal do Grupo CEEE no Caenmf, reuniu diretores, empregados e crianças que residem na vila Pinto, localizada próxima à Companhia. A festa contou com a apresentação da Orquestra da Unisinos e distribuição de presentes pelo Papai Noel, a 52 crianças da Creche Vovó Belinha e filhos de empregados do Centro de Educação Ambiental da Vila Pinto — CEA. Os presentes foram doados pelos empregados do Grupo, que num gesto de solidariedade tornaram-se “padrinhos” de 162 crianças, cadastradas nessas entidades. Na oportunidade, o presidente Sérgio Camps enfatizou que momentos como este servem não só para integrar os trabalhadores, mas também, para contribuir com a construção de bons sentimentos entre todos. É uma ação de carinho e a nossa gestão tem a preocupação de ajudar a minimizar alguns aspectos sociais dos nossos vizinhos”, disse Sérgio. Durante o evento, que contou com a participação da presidente do CEA Marli Medeiros, foram distribuídos refrigerantes, pipocas, algodão doce e cachorros quentes” (Ed. 6).*

No que concerne aos patrocínios culturais do Grupo CEEE, a revista Energia CEEE transmite uma idéia de que a estatal é uma empresa que apóia a cultura, principalmente a cultura do Rio Grande do Sul, se relacionando ao

desenvolvimento do Estado, além da área estrutural, na área cultural. Dos patrocínio de eventos e projetos culturais, segundo Reis (2003, p. 13), “como em qualquer outra ferramenta de marketing, espera-se que atinja resultados comerciais: trabalho de imagem, maior conhecimento da marca, publicidade gratuita, maior fidelidade dos funcionários, etc”.

Exemplo 1: *“Neste ano, o patrocínio cultural do projeto “música antigas nas igrejas”, por meio da Lei Rouanet, teve a parceria do Grupo CEEE e integrou as comemorações dos 65 anos da empresa. O presidente da Companhia, José Francisco Pereira Braga que assistiu a última apresentação, disse que a empresa sentia-se orgulhosa por ter ajudado a proporcionar aos gaúchos esse grandioso espetáculo que segundo ele, ‘em Porto Alegre foi especial o ocorreu em perfeita harmonia com os traços arquitetônicos da igreja São José, projetada pelo arquiteto e artista plástico de origem alemã, Joseph Lutzenberger”* (Ed. 1).

Exemplo 2: *“O Grupo CEEE foi patrocinador da 15ª edição da Feira Nacional do Doce (Fenadoce), em Pelotas no mês de junho. No estande da Companhia, uma exposição fotográfica registrou os fatos mais marcantes da história da CEEE nos últimos 65 anos”* (Ed. 2).

Exemplo 3: *“O Grupo CEEE foi um dos patrocinadores da 54ª Feira do Livro de Porto Alegre, realizada de 31 de outubro a 16 de novembro de 2008. O evento teve patrocínio através da Lei de incentivo à Cultura e promoveu atividades paralelas distribuídas em vários locais do entorno da Praça da Alfândega, entre os quais o Centro Cultural CEEE Erico Veríssimo”* (Ed. 5).

No tema “Premiações e Resultados” a CEEE através de seu veículo de comunicação, noticia aos empregados os resultados positivos da organização e as premiações e homenagens que a empresa recebe ao atingir metas e resultados satisfatórios aos órgãos regulatórios e às organizações que promovem premiações concernentes a responsabilidade social e ambiental. De 2008 a 2010 o Grupo CEEE recebeu láureas referentes ao meio ambiente, responsabilidade social, eficiência energética, excelência técnica, entre outros.

Exemplo 1: *“A CEEE, pelo terceiro ano consecutivo, está entre as melhores distribuidoras de energia elétrica do País, contorne o Índice Aneel de Satisfação do Consumidor (IASC 2007), da Agência Nacional de Energia Elétrica. Pela pesquisa promovida pelo órgão fiscalizador e regulador do setor elétrico, a Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica (CEEE O), na categoria “mais de 400 mil clientes”, foi a melhor distribuidora de energia elétrico do Estado, a segunda da Região Sul e a terceira do ranking nacional. A Aneel instituiu o Prêmio IASC com o objetivo de estimular a melhoria da prestação de serviços de energia elétrica, orientada para a satisfação dos consumidores” (Ed. 2).*

Exemplo 2: *“A Câmara Municipal de vereadores de Pelotas realizou, dia 11 de novembro, Sessão Especial em homenagem aos 65 anos de fundação do Grupo CEEE. Na abertura, o autor da proposição e segundo vice-presidente do Legislativo, Mansur Madul, enalteceu a Companhia pela responsabilidade no trabalho com um dos bens mais importantes à sociedade moderna, que é a energia elétrica, ‘A entrega dessa placa de reconhecimento teve unanimidade na Casa porque todos, homens públicos ou não, sabem da qualidade dos serviços da CEEE’, disse” (Ed. 5).*

Exemplo 3: *“O Grupo CEEE foi um dos vencedores, em 2008, do IV Prêmio de Responsabilidade Ambiental. A promoção é uma parceria entre o Instituto Latino-Americano de Proteção Ambiental Borboleta Azul, Associação Riógrandense de Imprensa (ARI) e Assembléia Legislativa, a Iniciativa tem o objetivo de distinguir empresas e personalidades que se destacam na diminuição dos Impactos ambientais. As empresas do Grupo CEEE apresentam práticas históricas em relação ao meio ambiente e na Identificação e desenvolvimento de ações que neutralizam os efeitos nocivos ao meio ambiente e de medidas compensatórias voltadas para atenuar os Impactos ambientais”.(Ed. 6).*

O Planejamento Estratégico, segundo Kunsch (2003, p.214), “ocupa o topo da pirâmide organizacional. É responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo (...) visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações”. As matérias veiculadas pela Revista Energia CEEE relatam cada movimento do processo de planejamento

estratégico da organização, visto que o período em que a revista tem seu primeiro número lançado coincide com o início do processo de planejamento. É possível afirmar que em tais matérias é propagada a importância de tal ação da empresa, deixando claro ao empregado seu papel dentro do planejamento estratégico:

Exemplo 1: *“De acordo com Sérgio Souza Dias (Diretor de Geração), para a CEEE é fundamental ampliar a geração própria e definir um planejamento de médio e longo prazo. Os negócios com a energia, segundo ele, serão um dos mais importantes dos próximos anos. “Por isso, a Companhia não pode abrir mão dos investimentos em geração, conhecer melhor outras possibilidades, como a energia eólica, e também retomar a construção de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) dado o grande potencial do Rio Grande do Sul” (Ed. 2).*

Exemplo 2: *“Em sintonia com os novos paradigmas que estão sendo adotados pelo governo de Yeda Crusius na administração pública. o economista Sérgio Camps de Moraes assumiu a presidência da Grupo CEEE com o claro objetivo de reconduzi-la ao ranking das principais empresas do país no setor, “O planejamento estratégico passa a ser a nossa prioridade, vamos tornar a empresa mais forte não só na área de Distribuição, como também nos segmentos de Geração e Transmissão de energia elétrica”, afirma o presidente (...) Entendo que a CEEE precisa de um planejamento estratégico e de olhar para dentro de si. Ver suas fragilidades e remodelar-se naquilo que for necessário. A estrutura administrativa da companhia, por exemplo, é muito antiga e não foi revista depois de todos esses processos traumáticos, como a privatização e desverticalização. “Provavelmente, vamos ter de modificar muitas coisas até de forma radical, o que será mostrado pelo diagnóstico”. (Ed. 4).*

Exemplo 3: *“O Planejamento Estratégico do Grupo CEEE completou-se nos dois últimos meses do ano com a identificação de oportunidades de melhorias a serem encaminhadas a partir de 2011. Processo de gestão que será desenvolvido para garantir a obtenção do melhor conjunto de diretrizes e estratégias, mobilizou grande número de funcionários da Companhia. sob a liderança da área de planejamento”. (Ed. 15).*

Quando são noticiadas as posses dos diretores, é possível notar que além de trazer sua expectativa aos leitores do periódico quanto a sua administração no Grupo CEEE, as lideranças mostram um discurso alinhado com os interesses do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Esse fator é claramente demonstrado na posse do presidente Sérgio Camps de Moraes, quando diversos representantes do governo do Estado são citados na matéria, enquanto nenhum representante do governo federal ou da Eletrobrás, acionistas e detentores de mais de 30% da empresa, são lembrados.

Exemplo 1: *“Sérgio Tadeu Ladniuk, funcionário de carreira há mais de 26 anos, é o novo diretor Administrativo do Grupo CEEE. Em sintonia com a diretriz do governo do Estado que pretende valorizar o corpo funcional das estatais a fim de torná-las mais eficientes, ele tomou posse em 23 de setembro, em solenidade na sede da empresa”*. (Ed. 4).

Exemplo 2: *“O economista Sérgio Camps de Moraes assumiu no dia 26 de agosto a presidência do Grupo CEEE, em solenidade que contou com a presença de diversas autoridades, presidentes e diretores de empresas. A cerimônia de posse ocorreu na sede administrativa da Companhia, em Porto Alegre, tendo como representante oficial da governadora Yeda Rorato Crusius, o secretário de Estado de Intra-Estrutura e Logística, Daniel Andrade, que contou, ainda com a participação do chefe da Casa Civil, José Alberto Wenzel, do Procurador-Geral Adjunto do Estado, José Guilherme Kllemann, do secretário da Justiça e do Desenvolvimento Social, Fernando Schüller, do deputado Federal, Nelson Proença e dos deputados estaduais Paulo Odone, Berfran Rosado e Carlos Gomes, além do secretário Municipal da Fazenda, de Porto Alegre, Cristiano Tatsch e do presidente do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul — BRDE, Mário Bernd. Em seu pronunciamento, o presidente Camps enfatizou a intenção de administrar o Grupo CEEE em sintonia com as diretrizes do governo estadual com ética, transparência e eficiência. Além disso, ressaltou a necessidade de maximizar os escassos recursos do estado. ‘Trata-se de um grande desafio, proporcional à enorme responsabilidade que assumo’, afirmou Camps. Para ele, é fundamental manter uma administração o mais profissional possível para dar continuidade aos investimentos que o setor elétrico necessita. ‘A economia gaúcha*

passa por urna fase de grande desenvolvimento e a CEEE é estratégica nesse contexto', concluiu. O secretário de Intra-estrutura, Daniel Andrade, disse que as metas governamentais não se modificaram. 'É uma nova fase de uma mesma gestão'. O secretário salientou também a importância da CEEE frente ao desenvolvimento do estado, que cresce a uma média superior às outras regiões do Brasil. Segundo ele, a Companhia, parte Fundamental dessa logística, tem um papel imprescindível para os Interesses estratégicos do governo. "Vamos tornar a CEEE, novamente, uma empresa expansionista, forte não só na área de Distribuição, como também nos segmentos de Geração e Transmissão de energia elétrica'. Finalizou" (Ed. 3).

Exemplo 3: *"Em seu pronunciamento, Sílvio Marques disse ter orgulho de fazer parte da direção de uma empresa como a CEEE, que é um símbolo do Estado. 'O grupo CEEE, assim como o Rio Grande do Sul, passa por um histórico momento de transformação onde nenhum setor ou servidor é menos importante que outro. Como diretor da empresa, quero fazer parte desse processo como um funcionário do Grupo, como um cidadão gaúcho que quer o bem do estado, mais um servidor do governo que empreenderá todo o esforço possível. Solicitarei auxílio, sempre que necessário, com um claro objetivo de contribuir. Contribuir para fazer do Rio Grande do Sul um Estado melhor para todos os gaúchos". (Ed. 8).*

Nas páginas da Energia CEEE, a valorização do corpo funcional da empresa é demonstrada através do relato das diversas práticas em que os empregados estão envolvidos e na valorização das atividades da organização, que indubitavelmente dependem dessas pessoas. De acordo com Fortes (2003, p. 254), "informar o empregado sobre o que acontece na organização é um dos primeiros passos para fazer dele um "defensor", familiarizando-o com os problemas básicos da empresa que o afetam direta ou indiretamente":

Exemplo 1: Em novembro de 2009, um forte temporal atingiu o Estado, deixando diversas cidades sem luz. Os fortes ventos provocaram a queda de doze torres de transmissão de energia entre a Usina Hidrelétrica de Itaúba e a cidade de Nova Santa Rita, o esforço dos empregados envolvidos foi elucidado no periódico da CEEE: *"O local era de difícil acesso, chovia bastante, tinha muita lama e depois*

muito calor. Além disso, alguns colegas chegaram a ser hospitalizados por causa de uma virose, conta Vilmar. Esse era o cenário enfrentado pelos 80 funcionários e outros 50 contratados para realizar o trabalho de restabelecimento de três linhas de transmissão de 230 Kv (Itaúba - Nova Sta Rita - Itaúba - Pólo Petroquímico e Itaúba - Santa Cruz do Sul) e das estruturas que ficaram danificadas devido à enchente no Rio Pardo (...) Apesar de vivenciarem um cenário de destruição, com pessoas abaladas porque perderam seus bens, uma das ações que mereceu destaque foi o trabalho em equipe. O técnico Antonio Robson Oliveira da Rosa, que atua há três anos na companhia, acredita que a empresa deve se orgulhar do quadro funcional que possui. Essa foi uma experiência muito grande e diferente. O que se pode extrair de melhor é a troca de idéias, o aprendizado, as maneiras de trabalhar e as atividades em equipe, pois todas as turmas de manutenção estavam reunidas” (Ed. 12).

Exemplo 2: Evento tradicional no calendário anual da empresa, o Seminário de Melhores Práticas é um fórum cujas novas idéias, oriundas dos próprios funcionários, podem ser apresentadas e discutidas, realizando um momento de integração e troca. O periódico da CEEE coloca esse evento como um incentivador ao espírito empreendedor dos empregados: *“A troca de experiências valoriza o espírito empreendedor dos funcionários que, mesmo sem uma obrigação legal buscam alternativas para tornar mais eficaz o trabalho (...) Vamos motivar o funcionário a aderirem a essa postura e valorizar isso. O compartilhamento das iniciativas é benéfico para todos e cria um círculo dentro da empresa”* (Ed. 10).

Exemplo 3: O CENSO interno da Companhia é uma oportunidade de a empresa saber o quem são seus funcionários e o quais são suas expectativas perante a organização, o então diretor de Planejamento e Projetos Especiais do Grupo CEEE, Sérgio Ladiuniuk observa importância de obter essas informações na edição nº 8: *“Trata-se de uma iniciativa inédita na história da Companhia. Entre outros benefícios, servirá para a elaboração do perfil sociocultural da empresa”. “O conhecimento de dados dos nossos funcionários constituirá importante instrumento de gestão dos recursos humanos da empresa, além de ajudar a promover a diversidade e a igualdade em seus quadros”.* (Ed. 8).

que querem saber sobre esse horizonte, o que pode ser um fator de limitação do investimento no setor elétrico” (Ed. 11).

Exemplo 3: *“Condições e alternativas para novos empreendimentos em geração de energia, esse foi o tema da primeira edição do Seminário Estratégico da área de geração da CEEE. (...) Flávio Neiva da Abrage, e o advogado Cláudio Girardi, especialista no setor elétrico, concordam que as questões jurídicas que envolvem as concessões das 49 usinas hidrelétricas que vencem em 2015 devem ser resolvidas politicamente. As eleições e os debates sobre o pré-sal, contudo, devem deixar a decisão para o novo congresso em 2011” (Ed. 10).*

Outro assunto citado nas páginas da revista da CEEE é a Saúde e Segurança Ocupacional. Uma preocupação constante em uma empresa de energia elétrica, visto que a atividade de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica expõe operadores e eletricitistas a diversos riscos. Cabe a uma empresa responsável criar programas e conscientizar o empregado dos cuidados que se deve ter ao realizar qualquer trabalho relativo a energia elétrica. A Energia CEEE divulga aos empregados os diversos programas que a Divisão de Saúde e Segurança Ocupacional administram, além das metas atingidas relativas a segurança no trabalho. Outro ponto a ser observado, é a tentativa de engajamento dos empregados da empresa colocando-os como importantes agentes para o cumprimento da política de segurança da empresa.

Exemplo 1: *“As estratégias de gestão, em busca do objetivo ‘Acidente Zero’, serão compostas de forma progressiva pelos seguintes itens: prioridade na aprovação de uma nova política de segurança, revisão dos procedimentos de segurança, treinamento adequado; implantação de um sistema de gestão de estoque de materiais e equipamentos de proteção, além de uma intensa fiscalização dos técnicos de segurança e da atuação das CIPAS e engajamento da gestão e dos colaboradores. ‘Para isso acontecer é necessária a participação e colaboração de todos na empresa. A responsabilidade é nossa e, nesse sentido, o espírito de equipe é essencial” (Ed. 4).*

Exemplo 2: *“Muito mais que uma mera formalidade, a Nova Política de Segurança da Empresa expressa o engajamento da Direção em um processo cuja responsabilidade é de todos e não somente dos profissionais da área. (...) A adoção da nova política de Saúde e Segurança representa o interesse da empresa em rever as normas e procedimentos e fazer que ela seja mais efetiva em seu cumprimento. Manifesta a vontade do presidente Camps expressa por meio de 18 circulares assinadas por todos os diretores, para demonstrar o interesse da gestão no sentido de que todos esses procedimentos venham a ser adotados. É importante o fato da Direção ter deixado claro que segurança é responsabilidade de todos e não somente dos profissionais da área. Isso é uma mudança na cultura da empresa em termos de saúde e segurança, pois é uma determinação expressa da gestão e deve angariar o comprometimento de todos os colaboradores”* (Ed. 8)

Exemplo 3: *‘Com a realização do Bom Dia Segurança, buscamos a conscientização de nossos colaboradores, e com o acompanhamento em campo das atividades pelo técnico de segurança no trabalho, procuramos orientar e prevenir prováveis situações de risco’,* diz Sibidal Munhos Lopes, chefe da Gerencia Regional Sul (Ed. 4).

Uma forma de valorização do empregado é a divulgação das práticas que ele executa na empresa, o Informativo cumpre esse papel de forma efetiva pois, segundo Cesca (1995, p. 112), “[...] propicia a integração e valorização do público interno, fazendo com que ele se sinta parte integrante da empresa”. O periódico da CEEE, a cada edição, destaca um setor, seja ele da Distribuição, Transmissão ou Geração, relatando as atividades e as práticas que tal departamento utiliza para que haja melhorias na empresa, de forma que os empregados saibam a função de cada estrutura da empresa.

Exemplo 1: *“Além da série de investimentos necessários para garantir um verão sem cortes de energia, a CEEE Distribuição, em todos os anos, executa um que quase passa despercebido. Trata-se da lavagem das linhas que levam a energia elétrica a todos os consumidores do litoral Norte. Feito manualmente por seis funcionários, divididos em duas equipes, o serviço atende a um total de 1 .200*

transformadores, lavados novamente a cada seis dias, de forma continua, no período de novembro a março". (Ed. 5).

Exemplo 2: *"A Divisão de Gestão de Créditos, liderada por Juarez Azambuja Tavares, seguindo orientação do Diretor Financeiro Caio Rocha, enfrenta o desafio de negociar créditos em muitos casos considerados irrecuperáveis. A tarefa é de tal porte que faria os menos obstinados desistir. Não é o caso. Em 2008, por exemplo, foram negociados R\$ 122 milhões, com ingresso líquido em caixa de R\$ 103,4 milhões. "Nosso papel é diminuir as contas a receber, ou pelo menos não as deixar acumularem", diz Tavares, que está no cargo desde abril de 2007". (Ed. 7).*

Exemplo 3: *"Uma prova concreta do caminho perseguido pela agência de Bagé ocorreu no final do ano passado, quando uma sucessão de temporais e chuvas torrenciais provocou grandes perdas ao patrimônio da empresa em várias regiões do Estado. Na região foram registradas três calamidades, Pedras Altas, por exemplo, ficou cinco dias sem energia e mais de 10 quilômetros de rede foram perdidos. Disposta a não deixar nenhum cliente sem informação, a gerência de Centro resolveu atender à procura nos fins de semana e feriados, quando não há expediente, na calçada em frente a agência. Assim mesmo com a agência fechada conseguimos informar o cliente sobre o período que seria necessário para restabelecer o serviço. Agora toda a comunidade sabe que a CEEE está atenta e não deixa ninguém sem informação nos dias de contingência" (Ed. 12).*

Sustentabilidade sócio-ambiental, segundo Kunsch (2003, p.175) vincula-se a questões sociais e ambientais, valendo-se de conceitos do marketing para trabalhar com tais assuntos. Este pode ser a adoção de uma idéia (...) que tem como alvo a sociedade em vez do mercado, e como interesse, não o particular, mas o público. Visa a mudança de uma prática social. O Grupo CEEE, divulga suas ações sócio-ambientais convidando os empregados a participarem de seus programas sócio-ambientais e relacionando-os sempre com a missão do grupo – "Distribuir, gerar e transmitir energia elétrica com sustentabilidade.

Exemplo 1: *"A CEEE-D é a única empresa distribuidora de energia elétrica do Brasil que possui todo o ciclo da produção do poste de madeira. Ou seja,*

desenvolve a muda de eucalipto, planta na floresta, corta, trata e entrega nas gerências. Portanto, somos referência nacional na produção de postes de madeira” (Ed. 15).

Exemplo 2: “A missão de gerar, transmitir e levar energia elétrica é feita com respeito ao meio ambiente e às comunidades em que a Companhia está inserida, de forma a valorizá-las e incentivá-las a não somente receber técnicas de manejo sustentável, mas também agir no sentido de disseminar essa cultura”. (Ed. 11).

Exemplo 3: “O grupo CEEE continuará a apoiar projetos de manifestação da cultura música, audiovisual, patrimônio, artes populares, artes gráficas, educação e artes plásticas. Nos projetos de responsabilidade social e ambiental, o objetivo é apoiar aqueles que promovam o desenvolvimento humano, a cidadania, a Inclusão social, Inovações, produções e divulgações tecnológicas ambientalmente sustentáveis, projetos desportivos e paradesportivos” (Ed. 7).

6.2 – VALORES REPRESENTADOS NA REVISTA ENERGIA CEEE

A partir da análise das 15 edições da Energia CEEE, foram categorizadas as matérias e notas que enfatizavam os cinco valores colocados como pilares para o planejamento estratégico da empresa: Valorização do Empregado, Sustentabilidade, Excelência Técnica, Segurança e Ética. É importante ressaltar que algumas matérias do periódico se enquadram em mais de uma categoria, sendo classificadas em todas as categorizações a que se propõe. Além disso, é importante elucidar que cada matéria explora tais valores sob diferentes aspectos, que serão analisados um a um no presente trabalho.

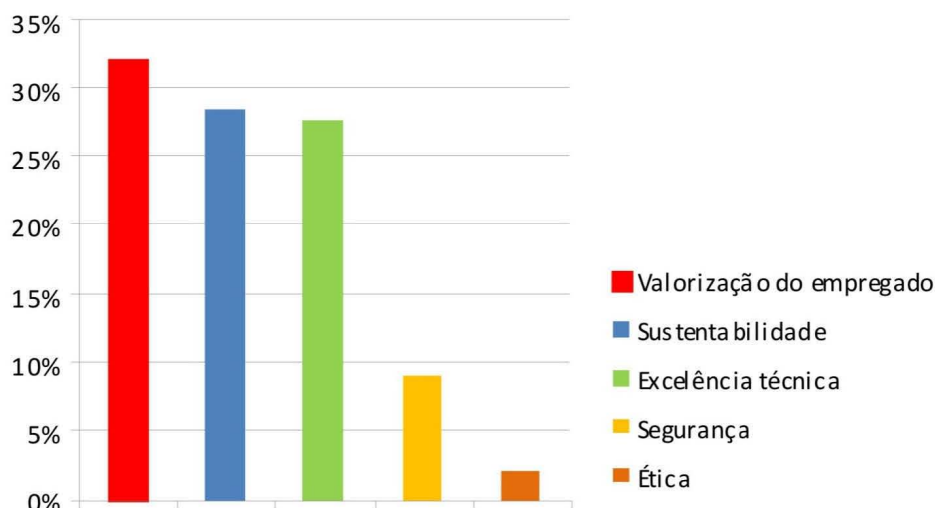


Figura 1: Frequência do aparecimento dos valores organizacionais nas matérias da Revista Energia CEEE

Fonte: Autor

Valorização do empregado

O comprometimento entre organizações e empregados está relacionado, segundo Maximiliano (1992) à combinação de esforços individuais com a finalidade de alcançar propósitos coletivos. Independente de seu ramo de atuação, a empresa tem, distintamente, a sua história, a sua cultura, os seus valores e a sua missão; aos meios de comunicação interna, cabe transmiti-los. O valor mais presente nas matérias da Energia CEEE é a valorização do empregado, com 75 ocorrências entre matérias e notas. Durante a pesquisa foi percebido que esse valor foi abordado sob os seguintes aspectos: esforço de empregados em calamidades ou na execução de projetos; ritos, eventos e atividades de integração, utilização da história, elucidando a importância da empresa; caracterização de alguma atividade ou *hobbie* que tal funcionário pratica fora da empresa e informações sobre vantagens e benefícios concedidos aos empregados.

O aspecto mais abordado foi o esforço de empregados em calamidades ou na execução de projetos da organização. Entre o ano de 2008 e 2010 as áreas de concessão dos serviços da CEEE sofreram com os estragos causados pelo clima, como os temporais de abril de 2008 e novembro de 2009 que atingiram a região

Exemplo 3: *“Em sua manifestação, o presidente Sérgio Camps, lembrou o esforço e a dedicação de todos e destacou que, além da certificação ISO pela CEEE-D, o Grupo CEEE está envolvido em muitas frentes de trabalho, como o Pró-Gestão e a carta-consulta encaminhada ao BID. Novos desafios virão, mas sempre na busca de situar esta grande empresa no lugar que ela merece”, indicou. Normalmente — acrescentou— uma certificação abrange um período 18 meses, mas, no caso da CEEE-D, isso foi alcançado em seis meses, o que mostra o estorço da equipe de funcionários. Mais de 1500 colaboradores de praticamente todas as áreas e setores da empresa, incluindo todas as gerências e agências do interior do Estado, tiveram participação no processo que culminou com a conquista da 150. Foram habilitados 32 multiplicadores, 6 auditores Internos, computadas 41 reuniões, 84 atas e 300 horas de consultoria”. (Ed. 3).*

Os ritos incluem eventos, homenagens, treinamentos e outros acontecimentos e, por si só, são excelentes transmissores de valores culturais, segundo Meirelles (1999, p. 26) “além da promoção, divulgação e comercialização de produtos, são dois os fatores responsáveis pela procura dos eventos por parte das organizações: a necessidade do ser humano em viver e conviver em grupos e o diálogo” a mesma autora ainda afirma que, nesses momentos, as pessoas têm a capacidade de se enxergar no outro e possibilita a troca de idéias, a transmissão de cultura. A Energia CEEE, através da cobertura desses eventos, transmite os valores que os norteiam ao leitor.

Na cobertura desses eventos, os pronunciamentos dos diretores da empresa são citados nas matérias com o intuito de traduzir a importância da integração dos empregados, da sua qualificação e de seu serviço prestado à CEEE, além de transmitir outros valores como sustentabilidade, segurança e excelência técnica:

Exemplo 1: *“Rogério Sele, (Diretor de Distribuição de Energia), reforça que, aliado a urna atividade séria de treinamento, este evento (2º Rodeio dos Eletricistas), neste ano na sua segunda edição e regionalizado, possibilita ampliar a integração dos profissionais com suas famílias e comunidade. ‘Na CEEE Distribuição, há 785 eletricistas —300 atuam nas cidades atendidas pela empresa na Região Centro Sul do Estado—, que diariamente estão nas ruas trabalhando na linha de frente da Companhia para manter o fornecimento de energia elétrica. Eles*

realizam uma atividade que exige cuidados permanentes e constante treinamento', destacou" (Ed. 9).

Exemplo 2: *"Segundo o Diretor de Distribuição, o Seminário de melhores práticas propicia a troca de experiências, que valoriza o espírito empreendedor dos funcionários que, mesmo sem uma obrigação legal buscam alternativas para tornar mais eficaz o trabalho" (Ed. 10).*

Com 68 anos de existência, o Grupo CEEE é uma empresa que tem como especialidade a geração, transmissão e distribuição de energia elétrica no Rio Grande do Sul, e desde sua criação foi fundamental para o desenvolvimento da economia do Estado, possuindo uma trajetória rica em histórias pessoais e coletivas. Uma das estratégias utilizada a fim de valorizar o empregado é a própria valorização dessas histórias. Realizando um resgate histórico da trajetória do Grupo CEEE, é possível trazer à tona os valores e os esforços de muitos funcionários que participaram e ainda participam da construção de usinas, expansão de linhas de transmissão e distribuição. Essa volta ao passado proporciona a criação mitos e a elucidação da importância de cada empregado, situando-o como integrante de uma empresa fundamental para o Rio Grande do Sul. Em consonância com tal idéia, Worcman (apud NASSAR, 2008, p.90) compartilha que:

"A história de uma empresa não deve ser pensada apenas como um resgate do passado, mas como um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros".

Portando a construção de usinas e de prédios da CEEE são frequentemente citados, valorizando a história e o trabalho de vários empregados que participaram da construção desses:

Exemplo 1: *"Marco histórico na trajetória de uma das mais tradicionais empresas do Rio Grande do Sul, o Centro Administrativo Noé Melo de Freitas*

(CAENMF), do Grupo CEEE, começou a surgir em outubro de 1973, na gestão do Eng Sylvio Freitas” (Ed. 12)

A Revista Energia CEEE mitifica e transforma em modelo a ser seguido, a figura do Engenheiro Noé Mello de Freitas, responsável pela criação da Comissão Estadual de Energia Elétrica, adjetivando-o como um homem de energia e arrojo, fato este, já analisado em nosso estudo:

Exemplo 2: *“Homem de grande energia, Freitas, como diretor-geral da Companhia, logo imprimiu as suas marcas características: o arrojo e a determinação. A expansão da empresa era seu principal objetivo”* (Ed. 12).

Mas a história da empresa não é a única história elucidada para valorizar o empregado, a própria história dos empregados é contada no informativo. Dar espaço ao empregado é tornar o veículo de comunicação inclusivo, é colocar as pessoas dentro do informativo, possibilitando que elas sejam valorizadas e integradas. Tal afirmativa está em sintonia com Penteado (1996), que afirma que os informativos estabelecem uma relação de proximidade com o público interno. A Revista Energia CEEE veicula história dos funcionários relacionadas aos talentos, *hobbies* e ações relativas a sustentabilidade, nos textos, é possível observar que a história desses empregados dentro da empresa é citada, como a história da funcionária Maria Mercedes de Souza, que há 33 anos trabalha na CEEE, iniciou como auxiliar de escritório e hoje é assistente da coordenação de meio ambiente:

Exemplo 1: *“Era 1978, Tinha 18 anos, e recém havia sido admitida como auxiliar de escritório na CEEE — o mesmo caminho seguido pelo avô materno e o pai. Primeira motoqueira da empresa, levou pouco tempo para ficar conhecida”* (Ed. 6).

Através da valorização e do exemplo dos empregados em pauta, é possível também transmitir outros valores inclusos no planejamento estratégico do Grupo CEEE, como a busca pela excelência técnica e a responsabilidade social:

Exemplo 2: *“Acostumado com a disciplina, Michel também se dedica à corrida de rua desde os 10 anos, quando, ao final da tarde dava duas voltas ao redor da escola onde estudava. Hoje pratica corrida entre três e quatro vezes por semana após as 17hrs, em seu percurso favorito, entre a CEEE e sua residência em uma distância entre 5 e 10km. “Além de fazer bem para minha saúde, o rendimento no serviço aumenta. Como, por exemplo, em locais de difícil acesso e em escaladas de torres”. “Estou entusiasmado com o Plano de Cargos e Salários da empresa, que estimula o aperfeiçoamento de seus funcionários” (Ed. 10)*

Exemplo 3: *“A notícia do problema e da decisão de Marisa de doar um órgão, fez aparecer muitas pessoas para opinar. Quase todas dizendo o quanto a recuperação era dolorosa para o doador, falando dos riscos e de casos mal sucedidos. ‘Nesta hora, pouca gente aparece para ajudar Até a família some’. Quem nos deu mais apoio foi a minha nora, que sempre teve uma visão otimista e demonstrou confiança de que tudo daria certo’, destaca. O testemunho de Marisa, porém, contrariou as previsões pessimistas e serve de estímulo a quem tem um pouco de vontade de ajudar” (Ed. 15).*

Os *house-organs* são importantes pelo volume e pela importância das informações que transmitem ao empregado, se tal veículo consegue falar a mesma língua do leitor é possível que esse internalize e acredite nas informações veiculadas, caso contrário, o informativo tornar-se-á um veículo sem credibilidade. Uma das questões mais delicadas na relação patrão-empregado é a questão salarial, anualmente os sindicatos reivindicam reajustes e outras vantagens para as mais variadas categorias, uma comunicação clara e transparente é garantia de que nenhum conflito ocorrerá devido a maus entendidos. A revista da CEEE, quando aborda tais questões, demonstra que a empresa consegue realizar acordos com os funcionários mediante negociações e a compreensão desses, além de se colocar como uma organização que proporciona melhores vantagens se comparada ao mercado. Tal atitude da empresa é positiva, pois segundo Fortes (2003, p. 254 “anúncios de questões salariais, registros de contingências políticas do país, divulgação de notas [...] são algumas providências que devem ser urgentemente tomadas”.

Exemplo 1: *“Diretor Administrativo. Sérgio Ladniuk avalia que as negociações entre o Grupo CEEE e os Sindicatos foram de alto nível graças à compreensão de todos sobre a delicada situação da economia global e de sua relação com as empresas e seus empregados. “Considero que fechamos um excelente Acordo Coletivo que atende, na medida do possível, o interesse de todas as partes e, em especial de nossos colaboradores” (Ed. 6).*

Exemplo 2: *“Diante de um panorama recessivo, com fábricas sendo fechadas e postos de trabalho extintos, o pacote de benefícios oferecidos nesse Acordo pode representar um importante motivo de satisfação e tranquilidade aos nossos empregados, diz o Diretor. Dessa maneira todos teremos condições e disposição de trabalhar com dedicação no intuito de auxiliar o Grupo CEEE a superar esse momento de crise, conclui Ladniuk” (Ed. 6).*

Exemplo 3: *“Uma jornada de várias horas de trabalho contínuo, em qualquer atividade, faz com que o estresse se eleve a ponto de afetar a produtividade das pessoas. Elas têm maior dificuldade para raciocinar, ficam mais irritadas e podem até mesmo perder o controle em situações mais tensas. Imagine agora o trabalho diário em um ambiente de Call Center em que a carga de estresse pode elevar-se a um nível muito mais alto do que o normal em razão de situações, não raras, provocadas pelo comportamento rude de clientes” (Ed. 7).*

Sustentabilidade

O segundo valor mais presente nas matérias na Energia CEEE é sustentabilidade, com 61 ocorrências entre matérias e notas. Segundo Nassar (2010, p.5)

O comunicador tem que ser mais do que um transmissor de informações, seu objetivo é proporcionar informações qualificadas, para que, a partir delas, haja a reflexão sobre a importância, a relevância e a incorporação do conceito e

das práticas de sustentabilidade nas suas empresas e nos processos de comunicação com seus públicos.

Portanto, a uma empresa que tem como um de seus valores a sustentabilidade, como é o caso da CEEE, não basta apenas informar as medidas de auxílio a sociedade ou ao meio ambiente, é preciso que a reflexão seja estimulada.

Durante a pesquisa foi percebido que esse valor foi abordado sob os seguintes aspectos: responsabilidade social, patrocínios culturais e promoção de espetáculos e responsabilidade ambiental.

O Grupo CEEE apóia diversos projetos sociais que vão desde oficinas de música para crianças carentes até um programa de voluntariado corporativo. Analisando a revista é perceptível que esses assuntos tomam força a partir da criação da Coordenadoria de Sustentabilidade, setor que de 2008 a 2011 foi responsável pelos projetos sociais e patrocínios culturais da empresa. Tanto que a primeira vez que o periódico abordou tal questão foi apenas na edição quatro, dois meses após a criação de setor. Com a veiculação de matérias sobre o assunto responsabilidade social, a empresa tenta projetar a imagem de que é engajada e preocupada com a sociedade gaúcha, promovendo a cidadania e o combate à exclusão social, além disso, através das notícias veiculadas incentiva os empregados a participarem do programa de voluntariado corporativo:

Exemplo 1: “Com o projeto ‘Vela Social’, além do aprendizado sobre navegação, crianças e adolescentes de Belém Novo praticam atividades relacionadas ao meio ambiente, como preservação de mudas nativas, coleta do óleo de cozinha, integração entre pais e filhos, responsabilidade social, cidadania e desporto [...] compartilha conhecimentos e contribui para o aumento da auto-estima, principal resposta à discriminação social” (Ed. 5).

Exemplo 2: “Um dos apoiadores da ONG Parceiros Voluntários, o Grupo CEEE utilizará o Programa de Voluntariado Corporativo como um caminho para o engajamento dos empregados que desejarem atuar espontaneamente nos projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela CEEE D e GT” (Ed. 5).

Exemplo 3 – *“Sobre a ação, que mobilizou colaboradores de todos os setores da CEEE (apadrinhamento de crianças da vila Bom Jesus por funcionários da CEEE), o presidente em exercício, Silvio Marques Dias Neto, declarou que a ação consistiu em um momento especial, no qual era necessário refletir sobre a vontade de construir um mundo melhor para se viver. ‘Momentos como este possibilitam que, ao longo da vida, deixemos um rastro de solidariedade’, enfatizou Dias”* (Ed. 15).

Ao patrocinar um projeto cultural, a empresa se distingue dos demais concorrentes, uma vez que amplia os meios de comunicação com seu público alvo e ainda mostra para a sociedade que os interesses das organizações não se limitam aos lucros e sim ao seu negócio. Segundo Czinkota, (2001, p.64),

os profissionais de marketing reconhecem que em muitos mercados a expressão de responsabilidade social de uma empresa nos meios de comunicação influencia o comportamento do consumidor mais que a publicidade. Hoje, as empresas que se preocupam com a responsabilidade social aumentam as chances de lealdade tanto do público externo, quanto do interno.

Em acordo com as palavras do autor, o Grupo CEEE utiliza-se de patrocínios culturais e, a partir disso, se coloca como uma apoiadora da cultura, principalmente da cultura do Rio Grande do Sul, se tornando uma importante propagadora dessa cultura. Um dos exemplos mais claros disso são os dois anúncios veiculados na contracapa das edições 3 e 4:

Exemplo 1: (Edição 3) *“Com nossa energia estamos levando mais cultura a todos os gaúchos”*. (Edição 4) *“Cultura é a energia dos gaúchos e se é energia, a gente apóia”*.

Exemplo 2: *“Além de contribuir para fortalecer a imagem da Companhia como empresa cidadã, a nova política de patrocínios tem como objetivo geral democratizar o acesso aos seus recursos a fim de fortalecer as oportunidades de difusão de nossa cultura. [...] O grupo CEEE continuará a apoiar projetos de manifestação da cultura — música, audiovisual, patrimônio, artes populares, artes gráficas, educação o artes plásticas. Nas de responsabilidade social e ambiental, o objetivo é apoiar projetos que promovam o desenvolvimento humano, a cidadania. a Inclusão social, Inovações, produções e divulgações tecnológicas ambientalmente sustentáveis, projetos desportivos e para desportivos”* (Ed. 7).

Exemplo 3: *“Exposições, mostras de cinema, apresentações de dança, música e teatro, além de uma série de oficinas, cursos, lançamento de livros, festivais e seminários, atraíram, no ano passado, mais de 30 mil visitantes, consagrando o Centro Cultural CEEE Erico Veríssimo (CCCEV) como referência na programação cultural de Porto Alegre” (Ed. 7)*

O processo de geração, transmissão e distribuição de energia é responsável por um grande impacto no meio ambiente. Desde os anos 70 o Grupo CEEE realiza esforços para compensar tais impactos, como o plantio de árvores nativas em torno dos reservatórios, a manutenção de estações de piscicultura, a fabricação de postes de maneira sustentável, entre outras medidas. A Energia CEEE através da divulgação dessas práticas e da sua premiação busca imprimir a imagem de uma organização engajada com o meio ambiente e coerente com a sua missão de gerar, transmitir e distribuir energia com sustentabilidade:

Exemplo 1: *“Para o diretor-presidente do Grupo, Sérgio Camps de Moraes, a CEEE é, pela natureza de sua atividade, uma empresa envolvida com as questões ambientais. ‘Esse é um tema relevante para toda a humanidade e é um dever de todos nós, como seres humanos, a preocupação com o meio ambiente. Essa atitude deve permear, cada vez mais, as atividades da nossa empresa’, afirmou” (Ed. 9).*

Exemplo 2: *“Atenta à preservação ambiental a Divisão de Logística, responsável pela administração do Centro Administrativo Noé Mello de Freitas, além de contar com um levantamento e identificação da vegetação, foi quem organizou a arborização ao longo da alameda eng. Sylvio Freitas e na subida da rua B” (Ed .10).*

Exemplo 3: *“A missão de gerar, transmitir e levar energia elétrica é feita com respeito ao meio ambiente e às comunidades em que a Companhia está inserida, de forma a valorizá-las e incentivá-las a não somente receber técnicas de manejo sustentável, mas também agir no sentido de disseminar essa cultura. Em seus programas ambientais o Grupo CEEE incentiva a autonomia de famílias agricultoras a partir do projeto Semear, e se faz presente em ações favoráveis ao*

uso racional de energia e desenvolvimento de energias alternativas. Discurso do Presidente da Empresa ao receber prêmio ADVB de Marketing em sustentabilidade ambiental (Ed. 11)

Excelência Técnica

O valor excelência técnica foi encontrado em 61 ocorrências entre matérias e notas. Tal valor é relacionado à capacidade de buscar soluções aos processos do negócio, por meio do desenvolvimento de melhores práticas, da contínua capacitação profissional e do permanente aperfeiçoamento tecnológico. Desde o início dos anos 2000, o Grupo CEEE vem passando por uma intensa reestruturação que vai desde a área financeira, passando por seus processos de trabalho até a reestruturação do quadro funcional. A valorização da excelência técnica promove a CEEE como uma empresa que prima pela qualidade em seus serviços.

Durante a pesquisa foi percebido que esse valor foi abordado no momento em que a revista tratava de assuntos como os Projetos desenvolvidos, quando são propagadas as metas de excelência, quando as boas práticas são noticiadas e quando a empresa recebe premiações por conta da excelência em seus processos.

A maior parte das ocorrências gira em torno dos projetos desenvolvidos e investimentos realizados pela empresa. É notado que as matérias veiculadas na Revista Energia CEEE tratam desse assunto a fim de informar que melhorias estão sendo realizadas para a otimização da qualidade dos serviços e para contribuição ao desenvolvimento do Estado.

Exemplo 1: “A partir de agora, o atendimento aos consumidores da capital do Estado será mais rápido e eficiente, graças à instalação de cabos de fibras ópticas nas 14 subestações de Porto Alegre da CEEE D e GT. Longos períodos sem energia que podem, às vezes, ultrapassar algumas horas, provocados por curtos circuitos, quedas de árvores, e até mesmo acidentes de carros” (Ed. 5)

Exemplo 2: “Além da série de investimentos, necessária para garantir um verão sem cortes de energia, a CEEE Distribuição, em todos os anos, executa um trabalho silencioso, que quase passa despercebido. Trata-se da lavagem das

linhas que levam a energia elétrica a todos os consumidores do litoral Norte. Feito manualmente por seis funcionários, divididos em duas equipes, o serviço atende a um total de 1.200 transformadores, lavados novamente a cada seis dias, de forma contínua, no período de novembro a março".(Ed. 5)

Exemplo 3: "Estamos nos preparando com equipamentos, estrutura, equipes treinadas e veículos especializados para atuar com rapidez no restabelecimento do sistema elétrico em situações de calamidade." (Ed. 10).

No entanto, a garantia da excelência técnica não está somente nos investimentos, é necessário incluir o empregado no planejamento, informá-lo e educá-lo sobre o negócio. O informativo tem o dever de explicar ao colaborador as ações e metas da organização. Um veículo de comunicação que informe e fale a mesma língua do empregado pode ser um importante fator para o alcance das metas do planejamento estratégico. A publicação Energia CEEE claramente transmite ao empregado suas metas anuais

Exemplo 1: "O ano de 2009 começou a todo vapor no Grupo CEEE. Logo nos primeiros dias deste mês a Companhia anunciou sua adesão ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), um dos mais bem sucedidos projetos voltados para estimular, articular e promover ações visando a tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do RS, através da melhoria da qualidade e produtividade, que conta hoje com 8 mil adesões no estado entre empresas, os três poderes, terceiro setor órgãos militares, totalizando cerca de 1 milhão de gaúchos" (Ed. 3).

Exemplo 2: "A Política de Excelência em Gestão é uma ferramenta que auxiliará a definição do caminho que a empresa pretende seguir. Surgiu em paralelo ao PGQP e deverá nortear uma série de atividades da empresa, por exemplo, governança corporativa e a elaboração do código de ética do Grupo CEEE" (Ed. 12).

Exemplo 3: "A partir de janeiro de 2011, o Grupo CEEE ingressará no segundo ciclo de planejamento estratégico definido para o período de 2011-2015.

Esse processo gerencial diz respeito à formulação de estratégias de negócios e baliza as atividades nas áreas de Geração, Transmissão e Distribuição e também as estratégias Institucionais referentes ao Grupo CEEE. [...] Todos os empregados do Grupo CEEE deverão receber Informações sobre o Planejamento Estratégico, desde a Identidade Organizacional até os projetos a metas, resultantes da Revisão do primeiro ciclo realizada nos meses de novembro e dezembro de 2010. O objetivo é permear a corporação de modo a obter o total engajamento do quadro de empregados. 'Por isso, o papel da Assessoria de Comunicação Social (ACS) será fundamental na divulgação de todas as ações'. resume Mauricio Lederman, da DGPE' (Ed.15).

Após passar por um processo de adaptações de procedimentos a fim de atingir a excelência e a qualidade exigida por organismos internacionais, os veículos de comunicação têm a função de divulgar os resultados alcançados. Tal divulgação se torna uma valorização do empregado que, direta ou indiretamente, trabalhou para atingir tal nível de excelência. Entre as quinze edições analisadas, a CEEE foi premiada na área de distribuição pela ANEEL e pela Associação Brasileira de Empresas Distribuidoras de Energia Elétrica (ABREDEE) em prêmios relativos a satisfação dos consumidores e pela excelência no atendimento; outro destaque é a conquista das certificações internacionais ISO 14001, relativa a qualidade da gestão ambiental das usinas hidrelétricas no Sistema Salto, e a ISO 9001, pela CEEE-D relativo a qualidade na prestação de serviços. O periódico noticiou esses prêmios exaltando a qualidade, o aumento de força na competitividade da empresa e a importância que os empregados tiveram nesse processo:

Exemplo 1: "A CEEE, pelo terceiro ano consecutivo, está entre as melhores distribuidoras de energia elétrica do País, conforme o Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC 2007), da Agência Nacional de Energia Elétrica. Pela pesquisa promovida pelo órgão fiscalizador e regulador do setor elétrico, a Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica (CEEE D), na categoria "mais de 400 mil clientes", foi a melhor distribuidora de energia elétrica do Estado, a segunda da Região Sul e a terceira do "ranking nacional. A Aneel instituiu o Prêmio IASC com o objetivo de estimular a melhoria da prestação de serviços de energia elétrica, orientada para a satisfação dos consumidores" (Ed. 2).

Exemplo 2: “A conquista da certificação ISO 14001/2004 pela UHE Canastra, de 42,5 MW, da Divisão do Sistema Salto (DSS), com sede em Canela, foi celebrada da forma efusiva pela Diretoria de Geração e a Divisão de Meio Ambiente do Grupo CEEE. Não faltam motivos. Um dos principais benefícios resultantes das certificações é o aumento da competitividade da Empresa, na medida em que atestam que os produtos e serviços da CEEE possuem qualidade compatível com padrões internacionalmente aceitos, também do ponto de vista ambiental [...] A Chefe da Divisão de Meio Ambiente da Companhia, Maria Aparecida Loss dos Santos ressalta que o objetivo é evitar, compensar ou diminuir os impactos adversos ao Meio ambiente na busca pela melhoria contínua dos processos e a satisfação das partes interessadas” (Ed. 7).

Exemplo 3: “Em mais um passo na busca das melhores práticas da gestão da qualidade, a CEEE-D acaba de conquistar a certificação ISO 9001:2008, conferida pela BSI, empresa multinacional de origem Inglesa. O certificado, entregue à direção do Grupo CEEE, em solenidade realizada em 12 de março passado, contempla o processo de coleta de dados e apuração de Indicadores individuais a coletivos de continuidade no fornecimento energia elétrica. [...] Em sua manifestação, o presidente Sérgio Camps, lembrou o esforço e a dedicação de todos e destacou que, além da certificação ISO pela CEEE-D, o Grupo CEEE está envolvido em muitas frentes de trabalho, como o Pró-Gestão e a carta-consulta encaminhada ao BID. ‘Novos desafios virão, mas sempre na busca de situar esta grande empresa no lugar que ela merece’, indicou. Normalmente — acrescentou— uma certificação abrange um período 18 meses, mas, no caso da CEEE-D, isso foi alcançado em seis meses, o que mostra o estorço da equipe de funcionários. Mais de 1500 colaboradores de praticamente todas as áreas e setores da empresa, incluindo todas as gerências e agências do interior do Estado, tiveram participação no processo que culminou com a conquista da ISO. Foram habilitados 32 multiplicadores, seis auditores internos, computadas 41 reuniões, 84 atas e 300 horas de consultoria” (Ed. 3).

Segurança

As atividades de Geração, Transmissão e Distribuição de energia elétrica exigem equipes técnicas qualificadas, pois a manutenção dos equipamentos consiste em atividades de alto risco para os operadores e eletricitas que cumprem tal função. Desde o ano de 2008, o Grupo CEEE realiza ações a fim de que a integridade física dos colaboradores e das comunidades ao redor de seus empreendimentos seja preservada. Para tanto, a organização se utiliza dos meios de comunicação, entre os quais, a Energia CEEE que divulga sua política de segurança, as ações que surgem de idéias dos empregados e os eventos que tem como função divulgar e transmitir a importância da segurança na prestação de serviço pelos empregados. Retornando a Martins (2000, p. 20) “a satisfação do empregado está ligada a questões relacionadas à segurança, oportunidades de progressão na empresa, ao reconhecimento e as repostas de seus anseios.” A comunicação interna é de grande importância para divulgar programas, estratégias e no reconhecimento de práticas relativas a área de segurança ocupacional.

Exemplo 1: *“As estratégias de gestão, em busca do objetivo ‘Acidente Zero’, serão compostas de forma progressiva pelos seguintes itens: prioridade na aprovação de uma nova política de segurança: revisão dos procedimentos de segurança: treinamento adequado; implantação de um sistema de gestão de estoque de materiais e equipamentos de proteção, além de uma intensa fiscalização dos técnicos de segurança e da atuação das Cipas e engajamento da gestão e dos colaboradores. ‘Para isso acontecer é necessária a participação e colaboração de todos na empresa. A responsabilidade é nossa e, nesse sentido, o espírito de equipe é essencial’ (Ed. 4).*

Exemplo 2: *“A adoção da nova política de Saúde e Segurança representa o interesse da empresa em rever as normas e procedimentos e fazer que ela seja mais efetiva em seu cumprimento. Manifesta a vontade do presidente Camps expressa por meio de 18 circulares assinadas por todos os diretores, para demonstrar o interesse da gestão no sentido de que todos esses procedimentos venham a ser adotados” (Ed. 8).*

Exemplo 3: *"É importante o fato da Direção ter deixado claro que segurança é responsabilidade de todos e não somente dos profissionais da área. Isso é uma mudança na cultura da empresa em termos de saúde e segurança, pois é uma determinação expressa da gestão e deve angariar o comprometimento de todos os colaboradores"* (Ed. 8)

Para legitimar e solidificar a política de segurança é necessário que a empresa noticie as ações relativas e os resultados apresentados após a implantação de tais normas. A partir da apresentação dos resultados, as medidas ganharam credibilidade, os empregados da CEEE incorporaram o espírito da meta 'acidente zero', destaque para diversas gerências da área de distribuição que entre o período de 2008 e 2010 trabalhavam sem nenhuma ocorrência de acidentes de trabalho. Para isso, o periódico da CEEE utiliza-se das boas práticas relativas a segurança para, além de dar exemplo aos outros empregados, legitimar as ações da política de segurança.

Exemplo 1: *"Em fevereiro do ano passado, o Grupo CEEE, através da gerência regional litoral norte, festejou em Tramandaí o encerramento da temporada do verão 2008/2009 e o marco de cinco anos sem acidentes do trabalho na agência da companhia no município"* (Ed. 8).

Exemplo 2: *"Equipes motivadas produzem melhores resultados: com a realização do Bom Dia Segurança. buscamos a conscientização de nossos colaboradores, e com o acompanhamento em campo das atividades pelo técnico de segurança no trabalho, procuramos orientar e prevenir prováveis situações de risco", diz Sibidal Lopes, Gerente da GRPA* (Ed. 9).

Ética

Ética é o valor menos abordado, com 5 ocorrências em 15 edições da Revista Energia CEEE. O Grupo CEEE tem como princípio a ética, pois segundo seu planejamento estratégico a *"empresa tem a intenção de agir com transparência e honestidade, respeitando as pessoas, buscando a continua melhoria das*

relações entre a empresa e os diferentes públicos com os quais interage". Como empresa pública, a CEEE deve obedecer a diversas normas que garantem um processo de relação igualitário com todos os fornecedores, investidores, solicitantes de patrocínios, empregados, etc. Além disso, Matos (2006) afirma que em situações ou assuntos de maior delicadeza, a transparência, a honestidade são fundamentais, pois sem elas dificilmente a empresa conseguirá dedicação ao trabalho e o engajamento dos colaboradores na busca das soluções. Nas edições do periódico da empresa, as matérias se preocupam em demonstrar medidas que garantam a transparência dos processos, transmitindo aos empregados a preocupação com tal assunto.

Exemplo 1: *"A Divisão de Licitações e Contratos possui a responsabilidade de orientar as áreas e, na medida do possível, padronizar procedimentos a fim de possibilitar que as contratações do Grupo CEEE sejam realizadas do modo mais correto possível, explica o advogado Luiz Eduardo Zanoto, que assumiu a chefia da Divisão em setembro do ano passado"* (Ed. 6).

Exemplo 2: *"Quanto à política de patrocínios, caberá à Comissão de Avaliação, composta por representantes de todas as áreas das empresas, proceder a avaliação técnica dos projetos que buscam patrocínio de acordo com critérios definidos por esses representantes. A mesma Comissão deverá emitir relatórios qualitativos e financeiros, os quais serão encaminhados para análise e parecer da Diretoria Colegiada"* (Ed. 7).

Exemplo 3: *"Ainda em dezembro deste ano, a Companhia assinará com a BM&FBovespa o contrato de adesão de práticas diferenciadas de governança corporativa Nível 1. As empresas desse nível assumem compromissos perante os investidores de fornecer todas as informações que auxiliam na avaliação sobre o valor da empresa. "Por Isso está sendo criado esse novo site, por meio do qual a Companhia deverá atender a principal exigência do Nível 1 que é a transparência na gestão dos negócios do grupo"* (Ed. 15)

7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Energia CEEE é uma publicação interna criada em um marco histórico para o Grupo CEEE: seu aniversário de 65 anos. Ao mesmo tempo em que um resgate histórico era feito, a empresa iniciava um processo inédito de gestão: a criação de um planejamento estratégico que definiria missão, visão e valores em consonância com uma série de investimentos e novas políticas. Essas medidas representam um processo de reconstrução da organização que há pouco mais de uma década passava por um processo de privatização de parte de seu patrimônio.

Paralelo ao momento em que se anunciava essa série de ações, o Grupo CEEE, através da Energia CEEE, disseminou diversos conceitos que norteariam seu planejamento estratégico. É possível notar que os valores excelência técnica, sustentabilidade, valorização do empregado e ética estão presentes nas matérias da revista.

Na análise desenvolvida se questionou “Como o Grupo CEEE dissemina seus valores organizacionais através das matérias e notas veiculadas na revista Energia CEEE?”

É possível, notar que os valores organizacionais pertencentes ao Grupo CEEE são transmitidos pelas páginas de sua revista. Através da veiculação de notícias a respeito do esforço dos empregados nos projetos da CEEE e nas calamidades que arrebatarem a empresa no período estudado (2008-2010), além dos programas de responsabilidade sócio-ambiental e os projetos visando a excelência técnica dos serviços prestados, que foram os assuntos mais abordados pela Energia CEEE. A citação de tais acontecimentos remete ao fato de que tais valores já estavam incorporados na gestão da empresa e nos trabalhos comunicação social antes mesmo da campanha de divulgação de tais valores, ocorridas no início do segundo semestre de 2011. Tal constatação leva a conclusão de que a equipe que participou da elaboração da visão, missão e valores foi coerente com o que a empresa propagava em relação aos valores.

Ainda sobre os assuntos veiculados na revista é claramente notado que as matérias a respeito de segurança e ética são veiculadas em uma proporção inferior às demais. Isso se deve ao fato de que os programas de segurança são recentes em relação aos de sustentabilidade, por exemplo. A divisão de segurança e saúde

ocupacional e a própria política surgem somente a partir da oitava edição (Junho de 2009). Da mesma forma, a CEEE ainda não possui um código de ética sendo que o assunto foi tratado de maneira rasa, apenas citada como um dever em algum setor ou trabalho específico.

O conteúdo das matérias veiculadas na CEEE em revista/Energia CEEE transmite uma imagem de que a empresa está em reconstrução, se recuperando de dívidas passadas por conta de administrações anteriores, e isso é mostrado principalmente quando se noticiam investimentos, ações do planejamento estratégico e ações da área financeira da empresa.

Ao mesmo tempo que se fala em recuperação, em nenhuma edição ficou claro do que a empresa está se recuperando, as administrações anteriores e o processo de privatização de parte do espólio da empresa, no ano de 1997, pouca ou nenhuma vez é citado. A explicação para tal fato podem residir na supressão desses fatos com a intenção de promover um esquecimento de um momento de crise na Companhia.

Outro aspecto abordado pela publicação é a associação do Grupo CEEE com o Estado do Rio Grande do Sul. Uma das formas dessa abordagem é contar a história da empresa que, inegavelmente, nos início do século XX foi fundamental para o desenvolvimento do Estado; as matérias sobre história, sustentabilidade e nos momentos em que a empresa versa sobre seus investimentos é sempre deixada clara essa relação entre desenvolvimento da CEEE e desenvolvimento do Rio Grande do Sul.

Outra associação que se faz, é com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Mais de 60% das ações da CEEE são de propriedade do governo do Estado, fato que dá ao Estado o direito de indicar a maior parte das diretorias da empresa. É perceptível nas edições da Energia CEEE a utilização de frases de tais diretores falando sobre o alinhamento estratégico com o governo vigente. Tal afirmativa é subsídio para se realizar estudo do número de inserções de cada diretoria nas páginas da revista, visto que os cargos de diretoria, na maioria das vezes, são indicações político-partidárias.

Conforme dito anteriormente neste trabalho, a cultura organizacional se dá por meio da construção de significados; as organizações que desejam garantir sua efetividade devem pensar, não só na produção, mas também nos indivíduos, no seu comportamento, nas suas ações e nos eu conhecimento sobre seu ambiente.

Isso fica evidente devido ao fato de que a cultura organizacional é construída, mantida e reproduzida por pessoas, sendo que os valores, ritos e práticas sociais são criadores de significados e entendimentos. A Revista Energia CEEE se propõe como um periódico noticioso sobre os eventos que cercam o universo da empresa. Os eventos, projetos, calamidades e outros assuntos noticiados surgem com a intenção de disseminar valores e isso está presente principalmente quando um empregado ou um diretor é entrevistado. Nas palavras desses indivíduos os cinco valores presentes no planejamento estratégico da empresa são claramente elucidados.

Assim, o profissional de relações públicas torna-se fator importante nesse processo devido ao fato de que é responsável pela gestão da imagem da organização. Tal profissional, na comunicação estratégica das organizações, torna-se uma peça fundamental na propagação de valores, devido a sua especialização em diagnosticar situações e anseios advindos dos públicos e devido a sua propriedade de ser um mediador na gestão de conflitos, na disputa de sentido que ocorre nas organizações e um conhecedor das técnicas de comunicação para se chegar a esses objetivos.

O Grupo CEEE, a partir da revisão de seu planejamento estratégico, começou a utilizar meios de comunicação para divulgar as ações a serem desenvolvidas. Tal processo é tardio se o relacionarmos ao fato de que as primeiras reuniões para tratar do tema ocorreram em 2008. Mesmo assim, a propagação da missão, visão e valores são de grande importância para que os empregados incorporem os objetivos do planejamento e tenham consciência de sua importância desse processo.

Por fim, é possível afirmar que a comunicação organizacional é elemento fundamental na transmissão dos valores estabelecidos pelo planejamento estratégico do Grupo CEEE. É somente a partir dos meios de comunicação que os empregados poderão saber quais são os objetivos da organização e quais são os princípios que norteiam a empresa na busca de tais metas. Além disso os empregados das organizações tem de ser incluídos no planejamento estratégico, sabendo a importância da sua função na consecução dos objetivos propostos pelo planejamento. Tal idéia se fundamenta no fato de que a cultura difundida pelos meios de comunicação não é um poder que controla os acontecimentos sociais, comportamentos e instituições, mas os contextos a partir dos quais os sujeitos

envolvidos atuam nesses processos, sendo um contexto dinâmico alterado pelos atores inseridos neles.

Portanto, os *house organs* como a revista Energia CEEE, são elementos fundamentais de um plano de comunicação que visa incluir os empregados no planejamento estratégico da empresa; através das matérias, das notas, dos exemplos e da fala de empregados e diretores foi possível reforçar os diversos valores envolvidos no planejamento, cumprindo a função de informar, incluir e estimular o empregado da companhia.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de S. – **Curso de Relações Públicas**: relações com diferentes públicos. Thomson, São Paulo, 2001.

AXT, Gunther. **A formação da empresa pública no setor elétrico gaúcho**. UFRGS, Porto Alegre: 1995

Aktouf, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas In: Cnalat, J-F. (org) **O indivíduo nas organizações**, ATLAS, 1993.

BALDISSERA, Rudimar. **Estratégia Comunicação e Relações Públicas**. XXIV Intercom, Campo Grande, 2001

BALDISSERA, Rudimar. **O (re)tecer da cultura organizacional atualizado pela Comunicação**. Abrapcorp, 2008.

BARDIN, L. (1977). **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70

BAUMANN, Zygmunt. **Identidade: entrevista** a Benedetto Vecchi /Zygmunt Baumann. tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor: 2005

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2005.

BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade – Tratado e Sociologia do conhecimento**. 13.a ed. Rio de Janeiro, Editora Petrópolis, 1996.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como ferramenta de gestão: encare seu cliente interno**. Porto Alegre. L&PM: 1998.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo. Manole, 2003.

_____. **Jornais empresariais: uma poeira só!** São Paulo, Portal Comunicação Empresarial. 2008. Disponível em http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/jornalismo_empresarial/artigowilbuenojornaisempresariaisepoeira.htm. Visitado em 15 out. 2011.

CABRAL, Valéria. **Um ensaio sobre comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia**: discurso e prática. In *Organicom – Volume 1*. São Paulo: 2004

CANFIELD, Bertrand R. **Relações Públicas: Princípios Casos e Problemas**. São Paulo Pioneira, 1970.

CAPELETTO, Gilberto José. **Balanço Energético do Rio Grande do Sul 2010: ano base 2009** / Gilberto José Capeletto e Gustavo Humberto Zanchi de Moura. - Porto Alegre, Grupo CEEE / Secretaria de Infra-Estrutura e Logística do Rio Grande do Sul, 2010¹.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; Mutti Regina. **Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, 2006.

CEBDS, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. São Paulo: CEBDS, 2010

CEEE, Grupo. **Alinhamento/Revisão Planejamento Estratégico 2011/2015** – Porto Alegre: 2010

CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenez. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática** – São Paulo: Summus 1995

CZINKOTA, Michael R. **Marketing: as melhores práticas** - Bookman, Porto Alegre, 2001.

DANIEL, Jungla Maria Pimentel; CRAVO, Veraluz Zicarelli. Valor social e cultural da alimentação. In.: CANESQUI, Ana Maria; GARCIA, Rosa Wanda Diez (orgs.). **Antropologia e Nutrição: um diálogo possível**. São Paulo: Fiocruz, 2005.

FELESBINO, Patrícia. **Comunicação e Gestão de Mudanças: estudo de caso de uma indústria química**. In Organicom Ed 1: São Paulo, 2004

FORTES, Wladyr Gutierrez. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Vera V. Comunicação e Cultura: Relações Reflexivas em Segundo Grau. In: MARCHIORI, Marlene – **Faces da Cultura Organizacional** / Marlene Marchiori, organizadora. – 2^aed. – São Caetano do Sul, SP.

GEERTZ, Clifford. Ethos, Visão de Mundo e a Análise de Símbolos Sagrados. In: **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** – São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Romeu. **Pesquisa Social, Teoria, Método e Criatividade**. São Paulo: Editora Vozes, 2001.

HALL, Stuart. **A identidade Cultural na Pós Modernidade/** Stuart Hall; tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracina Lopes Louro – 11ª Ed. – Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3ªed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HENNING, Raquel. **Comunicação, Identidade, Marca: O caso Poupedi Sicredi 2009** – Ufrgs, 2010

IAZBECK – Luiz Carlos Assis. **A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais**. In MARCHIRI Marlene – **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul SP, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada** – São Paulo: Summus, 2003.

LEVI, Primo. **Os afogados e os sobreviventes**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura Organizacional** – volume 1 / Marlene Marchiori, organizadora. – 2ªed. – São Caetano do Sul, SP, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura Organizacional** – volume 2 / Marlene Marchiori, organizadora. – São Caetano do Sul, SP, 2010.

MARCHIORI, Marlene. Mudança cultural e a responsabilidade das relações públicas. In **Organicom 1**. São Paulo, 2004.

Matos, Gustavo Gomes. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

MAXIMILIANO, A.C. **Introdução à administração** – São Paulo: Atlas, 1992

MEIRELLES, G.F. **Tudo sobre eventos**. São Paulo, Editora STS Publicações e Serviços Ltda:1999

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da realidade história e no resgate da memória institucional das organizações** .2.ed./Paulo Nassar – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

PENTEADO, J.R.W. 1969. **Relações públicas nas empresas modernas**. Lisboa, Centro do Livro Brasileiro

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Jornalismo empresarial** – São Paulo: Summus, 1984

REIS, Ana Paula Fonseca. **Marketing cultural e financiamento da cultura** – 2003

RODRIGUES, Suzana Braga. A dinâmica política da cultura organizacional em um ambiente institucionalizado. In MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política** – São Paulo: Summus, 1995.

SROUR, Robert Henry. Por que empresas eticamente orientadas? In: **Organicom**, 8. São Paulo, 2004.

TAMAYO, M.R. **Relação entre a síndrome de Bornout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos**. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília: 1997.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1995.


VALLES, M.S. – **Técnicas cualitativas de investigación social: reflexions metodológica Y práctica profesional**. Madrid: Sínteses, 1997

VIEIRA, Gerson Alves. **Cultura de valores organizacionais: um estudo na faculdade de ciências humanas** – Belo Horizonte: FUMEC, 2004


WORCMAN, Karen. Memória do futuro: *um desafio*. In NASSAR, Paulo (org.) **Memória da empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004


ANEXOS

ANEXO A – MICRONOTÍCIAS CEEE



Nº 2079 – 10 de novembro de 2011 - Ano 8





➤ **Semana de Segurança será encerrada na Feira do Livro**

A VI Semana Nacional de Segurança com Energia Elétrica está sendo realizada em todos os setores da Companhia, na capital e interior do Estado. Hoje, 10, a Gerência Regional Litoral Norte fará entrega de material em Palmares do Sul, amanhã, 11, é a vez de Santo Antônio e Osório. Na sexta-feira à tarde, haverá distribuição de cartilhas e folhetos na 57ª Feira do Livro de Porto Alegre.

➤ **CEEE faz projeto piloto antifurto de energia**

A CEEE Distribuição concluiu esta semana a ligação dos 137 clientes da CEEE na Vila Sertão Santana II, em Porto Alegre. Eles fazem parte de projeto piloto antifurto de energia elétrica que dificulta o acesso à rede, uma vez que a maioria dos chamados "gatos" é feita perto do poste, onde fica mais fácil a colocação da escada para cometer a irregularidade. A CEEE instalou conectores especiais a uma distância de 1,5 metro do poste. Nesse intervalo, há a aplicação de uma camada de fita chamada de autofusão, uma outra fita de aço-inox metálica e por último mais uma de autofusão em rede multiplexada de energia de baixa tensão. Esse trabalho blindará a rede e dificultará furtos. Após o espaço em relação ao poste, são instalados os conectores com os ramais de ligação para as casas. A rede e os postes também estão mais altos e mais próximos à média tensão. As equipes estarão no local, hoje, para cortar ligações irregulares.

➤ **Marcada a auditoria interna da ISO 9001 da CEEE-D**

Em reunião ontem, 09, o Comitê da Qualidade da CEEE-D e os auditores internos definiram as datas para a realização da próxima auditoria interna dos processos de tratamento de reclamações e de coleta de dados e apuração dos indicadores de continuidade do fornecimento de energia elétrica. As atividades acontecem de 21 a 25 de novembro em todos os processos e regionais. As unidades do interior serão visitadas no dia 23, exceto Bagé, que receberá os auditores no dia 22. O Comitê lembra que os gestores de processo devem comunicar as mudanças ocorridas pelo qualidadeceeed@cee.com.br até amanhã, dia 11, para que o Manual da Qualidade seja atualizado a tempo.

➤ **Tarifa social é estendida a famílias de portadores de deficiência**

Famílias inscritas no cadastro único para programas sociais (CadÚnico) do governo federal, que tenham entre seus membros pessoas portadoras de doenças ou com deficiência cujo tratamento requer o uso contínuo de equipamentos que consumam energia elétrica podem ser beneficiadas com a tarifa social de energia elétrica. O benefício pode ser requerido pelo próprio consumidor portador de doença ou pelo responsável pela unidade consumidora junto às concessionárias. A lei da tarifa social, instituída em janeiro do ano passado, prevê descontos que variam de 10% a 65% na conta de energia de consumidores com renda de até meio salário mínimo e cadastrados nos programas sociais do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

➤ **3º Ciclo: ANEEL define nível de perda por furtos e fraudes no cálculo de tarifa**

A diretoria da Aneel aprovou o submódulo sobre perdas não-técnicas da nova metodologia do 3º Ciclo de Revisões Tarifárias Periódicas, a ser implementado de 2012 (com efeitos a partir de 2011) a 2014. As perdas não-técnicas equivalem à energia que deixa de ser faturada em razão de furtos e fraudes. Segundo a Aneel, o nível médio de perdas no Brasil é de 13% da energia total, o que equivale a quase R\$ 7 bilhões. Pela decisão da diretoria, fica mantida a essência das regras aplicadas no ciclo de revisões tarifárias anterior (2007 a 2010), ou seja, a Agência define, pela comparação entre as distribuidoras, um nível eficiente de perdas a ser reconhecida na tarifa de cada empresa. Entretanto, as trajetórias de perdas não-técnicas serão redefinidas, levando-se em consideração os melhores desempenhos alcançados pelas empresas.

Parabéns pelo seu **aniversário** hoje!!!

10 de Novembro

195545	JORGE EDUARDO SARAIVA BASTOS	ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE - AD - Porto Alegre
202428	ADILIO PEREIRA DA SILVA	SERVIÇOS PRODUÇÃO USINA GOV. LEONEL MOURA BRIZOLA - AG - Sistema Jacuí
208644	EDUARDO MATHIAS CURCIO CARDOSO	SETOR DE QUALIDADE E NORMATIZAÇÃO - AT - Porto Alegre
219258	VANDER PROVENSI	SERVIÇOS PRODUÇÃO USINA GOV. LEONEL MOURA BRIZOLA - AG - Sistema Jacuí
251836	ANTÔNIO CARLOS RIBEIRO GOMES	AGÊNCIA DE CAPÃO DA CANOÁ - Gerência Reg. Litoral Norte
337994	ALMIRO DOS SANTOS JUNIOR	SEÇÃO DE CONTROLE E LOGÍSTICA DAS EQUIPES DE OPERAÇÃO - Gerência Reg. Litoral Norte
347043	DAVI BRASIL SILVEIRA	DEPTO DE CONTABILIDADE TRIBUTÁRIA - Divisão Contábil - Porto Alegre
351041	MARCO ANTONIO MACIEL	SERVIÇOS DE PRODUÇÃO ITAUBA - AG - Sistema Jacuí
355046	MARCELO FERREIRA PEREIRA	AGÊNCIA DE SÃO JOSÉ DO NORTE - Centro Reg. Lt. Sul
362565	VINÍCIUS BARCELOS ASTARITA	SEÇÃO DE ENGENHARIA DE MANUTENÇÃO DA TRANSMISSÃO - AT - Porto Alegre
370452	DIEGO ALEX ORTIZ	SEÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO - AT-Divisão de Manutenção da Transmissão

ANEXO B – CIRCUITO INTERNO

nº 1054 19.08.11

CIRCUITO INTERNO

GRUPO CEEE
Comunicação Interna

Substituição de geladeiras

Primeiros contemplados estão em São Lourenço

O presidente do Grupo CEEE, Sérgio Souza Dias, o vice-governador do Estado, Beto Grill, e o secretário de Infraestrutura e Logística, Beto Albuquerque, entregaram, dia 15, a duas famílias de São Lourenço do Sul, as geladeiras do projeto de substituição dos aparelhos antigos por novos. O projeto prevê a troca de refrigeradores de famílias inseridas na tarifa social de baixa renda, além de quatro lâmpadas incandescentes por fluorescentes compactas. Nesta etapa do programa, com investimentos da ordem de R\$9 milhões, serão beneficiados 10 mil clientes da Região Metropolitana, de São Lourenço e Turuçu. O programa atende a legislação em vigor e a normas da Aneel, que determina às empresas um investimento de 0,5% da receita operacional líquida em eficiência. A empresa, controlada por licitação, é encarregada de retirar o equipamento antigo, entregar o novo e providenciar o descarte ecologicamente correto do aparelho antigo. Os clientes contemplados precisam estar em dia com o pagamento da conta, que deve ser apresentada no momento da entrega.

Foto: Fernando C. Vieira

Na etapa inicial, serão beneficiados 10 mil clientes de baixa renda

Cooperação entre CEEE e instituição de ensino

Descontos de até 15%

A CEEE firmou Termo de Cooperação com o Esade (www.esade.edu.br), garantindo descontos aos empregados ativos e seus dependentes legais. O auxílio na Graduação é de 7,5%, 10%, 12,5% e 15%, correspondendo a 14, 16, 18 e 20 créditos. Na Extensão e Pós-Graduação, o abatimento será de 10%. O benefício é válido, ainda, para a UnRitter (associada ao Esade desde 2010), com descontos de 10%. Informações adicionais com crisinal@ceee.com.br e lorina@ceee.com.br e nos ramais 5290 e 5628.

Integração de Novos Empregados

Cetaf sedia palestras

Fornecer informações básicas sobre o Grupo CEEE, de modo a orientar os empregados sobre a cultura organizacional e o negócio da Empresa. Este foi o objetivo do INE, realizado no Cetaf nos dias 15 e 16, e que contou com a participação de 94 funcionários das áreas de Distribuição e Geração e Transmissão, com média de um ano de admissão. As palestras foram ministradas pelos diretores e representantes dos diversos setores da Companhia.

Beto Rodrigues

O livro «A Fotografia de Luiz Carlos Felizardo» foi lançado ontem à noite no Centro Cultural CEEE Erico Verissimo (CCCEV). Patrocinada pelo Grupo CEEE, a obra reúne mais de 30 anos de produção deste especialista na captação e no tratamento de imagens.

Opine, critique, participe do Circuito Interno: canaldireto@ceee.com.br

ANEXO C – CAPA 15ª EDIÇÃO DA REVISTA ENERGIA CEEE

