



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

Comunicação Interna – um processo planejado

Rosângela de Souza Mello	Evandro Lúcio Oliveira
Cemig Distribuição	Cemig Distribuição
rosmerc@cemig.com.br	eloo@cemig.com.br

Palavras-chave

Comprometimento
Comunicação
Informação
Integração
Planejado

Resumo

A partir de demanda gerencial oriunda do resultado da Pesquisa de Clima, referente ao ano 2005 e da evolução das práticas desenvolvidas na Gerência do Serviço de Campo de Passos, foi elaborado processo planejado de comunicação com os empregados, através da realização de reuniões periódicas nos locais de lotação dos mesmos.

Inicialmente foram levantadas as demandas de comunicação existentes na área, através da aplicação de questionário específico. Essas demandas foram trabalhadas pelos próprios Supervisores e Coordenadores dos setores, de forma padronizada, culminando com a preparação de apresentações realizadas trimestralmente para os empregados de todas as áreas, criando assim, um instrumento para operacionalizar a comunicação - um canal de comunicação com empregados, visando ouvir, valorizar sugestões, críticas, dirimir dúvidas, etc., a partir de ótica do próprio empregado, abordando assuntos solicitados por eles, o que vem sendo o grande diferencial.

Após cada rodada de apresentação, na qual procura-se esclarecer o maior número possível de questionamento e prestar esclarecimentos sobre os assuntos demandados, é feito questionário de feedback pelos participantes, para melhoria do processo para as futuras reuniões.

1. Introdução

O presente trabalho foi elaborado embasando-se principalmente nos seis mandamentos da comunicação – Alvie Smith:

1. Comunicação com empregado é **componente fundamental** do sistema da organização;
2. Um **comprometimento** assumido pelos administradores “top” assim como sua participação;
3. Comunicação deve ser um **processo planejado**;
4. Administradores são os **canais chaves** e catalisadores de uma comunicação efetiva;
5. Priorizar as **questões de negócios**;
6. O sistema de comunicação deve **ser regularmente avaliado** para provar que vale à pena.

Foi aplicado em uma Gerência de distribuição da Cemig, com 219 empregados, numa área geográfica maior que a da Bélgica, visando, através de um processo planejado, divulgar informações com conteúdo padronizado, num formato único, enfatizando a estratégia da empresa.

2. Desenvolvimento

2.1. Objetivos

- Melhoria do canal de comunicação com os empregados da Gerência, distribuídos numa área geográfica de 33,3 mil km², em 50 municípios, sendo alguns localizados a até 440 Km da sede da Gerência.
- Cumprimento dos objetivos do Desdobramento do Planejamento Estratégico: Transformação da estratégia em tarefa cotidiana de todos.
- Nivelamento de informações (integração / padronização).
- Intensificação do comprometimento dos empregados, com conseqüente melhoria da produtividade a partir do conhecimento do Planejamento Estratégico da Empresa.

2.2. Metodologia

2.2.1. Diagnóstico Inicial

Dentro da perspectiva de elaboração de um trabalho voltado para o conceito de processo planejado, verificou-se a necessidade de se ter um diagnóstico inicial baseado nas seguintes questões:

- os empregados da Gerência consideram importante que os representantes da Empresa, bem como seus Supervisores diretos e coordenadores de processos realizem reuniões em suas bases de trabalho? Com que periodicidade?
- quais os assuntos (além daqueles determinados pela Empresa) os empregados consideram importantes para serem apresentados nessas reuniões e que serão o foco das apresentações?
- como os empregados percebem a qualidade das informações que recebem via PROCESSO e como se sentem em relação a elas (informados, pouco informados, etc)? ¹
- quais os instrumentos os empregados consideram adequados para o repasse de informações (reuniões, e-mails, etc)?
- quais os meios de comunicação oferecidos pela Empresa são mais utilizados pelos empregados da Gerência para se atualizar? Dentre esses, há necessidade de treinamento para melhoria do acesso?

2.2.2. Levantamento dos dados para subsidiar análise e referendar propostas:

Foi elaborado questionário para 143 eletricitistas e respondido espontaneamente por 137, através dos quais foram diagnosticados:

- Forma e instrumentos de transmissão da informação
- Periodicidade de utilização dessa utilização
- Conteúdos prioritários a abordar
- Sentimento do empregado em relação à comunicação na Empresa
- Qualidade das informações
- Principais acessos às informações (corporativos)
 - Necessidade treinamento a estes acessos

¹ Nota: esse item, além de ser um feedback para o processo, possibilitará o acompanhamento da eficácia do trabalho a ser proposto, pois traz uma visão inicial que poderá ser mensurada posteriormente;

2.3. Análise dos dados

2.3.1. Forma e instrumentos de transmissão da informação

93% consideram IMPORTANTE que os representantes dos processos façam visitas às localidades

2.3.2. Periodicidade

40% dos empregados preferem reuniões trimestrais, numa escolha em que havia opções para periodicidade mensal, bimensal, trimestral, quadrimestral e semestral;

2.3.3. Conteúdos prioritários a abordar

Gestão:

- Horas extras e sobreaviso
- Plano de Cargos e Remuneração
- Plano de previdência e plano odontológico
- Planejamento Estratégico e BSC
- Instruções de procedimentos
- Despesas cartão crédito corporativo
- Indicadores de desempenho (Índice Geral de Serviço em atraso, Custo do Serviço de Campo, etc)
- Sistemas de qualidade - ISO
- Indicadores de segurança
- Alterações nos Procedimentos Operacionais Padrão

Manutenção e Obras

- Critério de priorização de manutenções
- Programas Luz para Todos, Clarear , Campos de Luz
- Obras a serem executadas nas localidades –Cresce Minas

Serviços Comerciais

- Inspeções em medidores
- Tarifas de energia
- Tarifas sociais e subvenções
- Programas sociais
- Fale com a Cemig
- Auto-religações e fraudes

Operação:

2.3.4. Sentimento do empregado

Constatado que nas 5 localidades sem computadores, os empregados consideram-se menos informados, e conseqüentemente menos valorizados, em relação a todos os processos pesquisados, o que foi evidenciado pelas respostas: “pouco informados”, “não acessamos sites”, “não temos computador na localidade”;

2.3.5. Qualidade das informações e meios de comunicação

A maioria considerou que havia pontos de melhoria a serem implementados e que o melhor meio para recebimento de informações seria através de reuniões. Uma minoria optou pelo uso do e-mail.

2.3.6. Principais acessos às informações (corporativos)

- Outlook;
- INTRANET:
 - o Instruções de Procedimentos;
 - o Sistema de Contatos;
 - o Site do plano de previdência;
 - o Frota;
 - o Plano de Carreira;
 - o Perfil Profissiográfico;
 - o Site do plano odontológico;
 - o Como Obter.

2.4. Ações implantadas

- Realizadas reuniões de Comunicação (REC) nas localidades, trimestralmente, com participação de um representante de cada processo, conforme calendário específico. As reuniões iniciaram-se em março e as rodadas foram concluídas em dezembro/2007, com continuidade em 2008;
- Elaborado material referente aos temas mais votados, para uso comum na Gerência, garantindo a padronização das informações repassadas e ganho em escala com preparação de material único;
- Criação de endereços de e-mails para 24 eletricitistas, possibilitando-lhes o acesso às informações eletrônicas.
- Instalação de 2 microcomputadores em localidades e criação de procedimentos para compartilhamento dos equipamentos já existentes entre processos para possibilitar o acesso dos eletricitistas a eles.
- Confecção de banner para todas as localidades constando:
 - “A estratégia só é de fato implementada quando os empregados compreendem que é o trabalho do seu dia-a-dia que contribui para atingir os desafios estratégicos da Empresa, como pode ser visto no exemplo ao lado”, e explicação sobre os objetivos em todos os seus níveis.
 - O banner traduz, através de linguagem acessível, toda a estratégia da Empresa e sua presença no local de trabalho do empregado contribuiu para o aprendizado e engajamento dos empregados.

2.5. Resultados obtidos

- Melhoria da interação e integração entre os processos com maior agilidade nas decisões e esclarecimento de dúvidas dos eletricitistas nas reuniões.
- Melhoria do indicador GROE – Grau de Orientação da Estratégia, que passou de 84,01% da meta em 2006 para 106,15% em 2007, devido à divulgação a estratégia da CEMIG nas reuniões, com maior comprometimento dos empregados.
- Melhoria do resultado da Pesquisa do Clima Organizacional da Gerência, que com relação ao resultado de 2005 (antes do trabalho de comunicação) melhorou em 2% , e com relação ao mercado Hay (empresa de consultoria que realizou a pesquisa) ficou 4% acima. Estes resultados mostram que o trabalho foi eficiente.
- Aumento da produtividade de unidades de serviço – US em relação à 2006, da ordem de 3,37%.
- Melhoria da comunicação entre os empregados com o nivelamento das informações.
- Feedbacks positivos obtidos nas avaliações feitas pelos participantes após a realização das reuniões:

“Reunião de grande eficácia e de imprescindível necessidade na execução das nossas atividades no dia a dia. Excelente!”
Eletricista de Formiga

“As informações foram repassadas com clareza e domínio do assunto. As dúvidas foram esclarecidas sem ressalvas”.
Eletricista de Lagoa da Prata

- Analisados os dados obtidos através de questionário enviado após um ano de implantação do trabalho, constatou-se:
 - 91% dos empregados considerou importante e válida a implementação das rodadas de comunicação, demonstrando-se favoráveis à continuidade do trabalho.
 - 91% dos empregados considerou que as reuniões trouxeram-lhes informações importantes, impactando positivamente no trabalho e na imagem da Empresa.
 - 85% dos empregados considerou a formatação do trabalho adequada.

3. Conclusões

A difusão dos objetivos empresariais, atingindo irrestritamente todos os níveis hierárquicos da empresa e alinhando os procedimentos com as estratégias, constitui hoje um dos principais desafios do mundo globalizado.

A realização deste trabalho veio corroborar as expectativas de melhoria da comunicação na Empresa, desdobrando-se em vários outros efeitos secundários, porém não menos importantes; notamos que foi aumentada a motivação dos empregados, principalmente por se sentirem inseridos no contexto das estratégias empresariais e mais valorizados.

A comunicação eficaz é, indiscutivelmente, elemento primordial para o melhor aproveitamento das sinergias entre os diversos níveis hierárquicos e fator imprescindível para a excelência empresarial.

“A comunicação mais eficiente com os empregados é vista como meio para melhorar a produtividade e proporcionar um entendimento das metas organizacionais. A melhor comunicação com os empregados é aquela que traz resultados na produtividade da empresa”.

Frank M Corrado (1995)

4. Referências bibliográficas e/ou bibliografia

ARGENTI, Paul – Comunicação Empresarial. São Paulo. Editora Campus, 2007, p. 103-123.

CHINEM, Rivaldo - Comunicação Empresarial - Teoria e o Dia-a-dia das Assessorias de Comunicação. São Paulo, Editora Horizonte, 2006, p. 67-92