

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (JORNALISMO)

## COMUNICAÇÃO COM QUALIDADE

Sugestões para um Plano de Comunicação Interna para Companhia  
de Energia Elétrica do Estado da Bahia - COELBA.

Por: Reinaldo Braga dos Santos

Salvador/Bahia  
Dezembro/96

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (JORNALISMO)

## COMUNICAÇÃO COM QUALIDADE

Sugestões para um Plano de Comunicação Interna para Companhia  
de Energia Elétrica do Estado da Bahia - COELBA.

Trabalho apresentado como  
requisito da disciplina Projetos  
Experimentais em Jornalismo, para  
obtenção do grau de Bacharelado em  
Comunicação Social com habilitação  
em Jornalismo

Por: Reinaldo Braga dos Santos

Orientadora: Itania Gomes

Salvador/Bahia  
Dezembro/96

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	05
1. DIAGNÓSTICO.....	07
1.1 Histórico e Estrutura Organizacional .....	07
1.2 Públicos.....	10
1.3 Filosofia de Trabalho da Coelba .....	19
1.4 Política Salarial e benefícios.....	21
1.5 Estrutura de Comunicação .....	26
1.6 Identificação dos problemas .....	41
2. JUSTIFICATIVA .....	43
2.1 A Função Informativa.....	47
2.2 A Função Motivadora.....	48
2.3 A Função Integrativa.....	49
3. OBJETIVOS.....	50

4. ESTRATÉGIAS.....	50
4.1 Estratégia I - Reestruturação do Jornal Linha Direta.....	50
4.2 Estratégia II - Estabelecer Novos canais de Informação .....	60
4.3 4.3 Estratégia III - Estabelecer a Integração dentro da Empresa.....	64
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

## INTRODUÇÃO

A Coelba - Companhia de Energia Elétrica do Estado da Bahia -, empresa para qual se destina este projeto, é uma organização estatal de grande porte, 13ª empresa do setor elétrico do país e uma das cem maiores empresas do Brasil<sup>1</sup>. Com 5.300 empregados<sup>2</sup>, a empresa possui uma estrutura montada de comunicação empresarial, através de sua Assessoria de Marketing e Comunicação, a AMC. Ainda assim, vem apresentando problemas no que tange a comunicação interna, especificamente no que concerne à publicação do seu principal veículo de comunicação com os empregados, o *house organ* Linha Direta, e, por conseguinte, à implantação de um programa de qualidade total na companhia tendo como elemento difusor a estrutura de comunicação com os empregados.

Através da análise de Pesquisas de Comunicação Interna elaboradas pela empresa, bem como pela obtenção de dados e informações colhidas através de documentos, análise de publicações internas e entrevistas com pessoas chave da organização e fora dela, o presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um Plano de Comunicação Interna para a Coelba, em conjunto com propostas e sugestões que servirão de suporte a implantação de um projeto exequível, a ser proposto à empresa e em sintonia com os pressupostos e ideais de uma empresa em busca da Qualidade Total.

---

<sup>1</sup> EXAME, *As cem maiores empresa do Brasil* - São Paulo:Abril - Tec. Ed.,n.133 A , dez.1985. 89p.Número especial.

<sup>2</sup> Gerência de Pessoal da Coelba. Números referentes ao mês de outubro de 1996. Total de empregados da ativa da empresa e em situação regular.

Como parâmetros estratégicos a serem adotados, as ações de comunicação propostas neste trabalho visam, também, despertar a cooperação e o interesse dos empregados para os objetivos e a filosofia mercadológica da empresa.

## 1. DIAGNÓSTICO

## 1.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Fundada em 28 de março de 1960, com o objetivo de regularizar o fornecimento de energia elétrica no estado, o qual era atendido, na época, por várias empresas, inclusive multinacionais, a história da Coelba se confunde o tempo todo com a história da industrialização na Bahia, desde o processo de urbanização vivido pelo estado no início da década de 50 ao aumento da população urbana com a chegada das próprias indústrias e fábricas, cuja energia elétrica ainda hoje é a principal matriz energética<sup>3</sup>.

Ainda na década de 60, a Coelba passaria por um processo de incorporação das concessionárias que operavam no estado, marcando o período inicial de expansão da empresa, que se estenderia nos anos setenta e começo dos anos oitenta, acelerando o crescimento do sistema elétrico no estado e expandindo o número de localidades e municípios atendidos<sup>4</sup>.

Na metade da década de 80, a empresa passou a investir significativamente na melhoria do atendimento comercial aos consumidores, com a descentralização e criação de agências e escritórios. Atualmente, a empresa possui unidades em 25 das principais cidades da Bahia - as chamadas Gerências Regionais (GRs), responsáveis pelo fornecimento e manutenção

---

<sup>3</sup>Diretoria Administrativa - Gerência de Biblioteconomia e Documentação. Anuário Coelba. Salvador., n.14, dez.90. 56p. Número Especial *30 Anos da Companhia de Energia Elétrica do Estado da Bahia*.

<sup>4</sup> Idem nota 3.

preventiva e corretiva de energia elétrica em todo o estado da Bahia. Além das gerências regionais, a empresa possui 18 escritórios em pequenos distritos e cidades não atendidas pelas GRs. Em Salvador, a empresa possui quatro Gerências de Distribuição Metropolitanas (GDMs), que atuam na capital e parte da região metropolitana da cidade. A sede da empresa está instalada na Av. Paralela, centralizando as atividades administrativas da companhia na capital baiana. Até 1982, a Coelba possuía uma estrutura administrativa geograficamente descentralizada, funcionando em prédios comerciais no Centro Financeiro de Salvador (Comércio) e na Praça da Sé. Recentemente, a empresa implementou a criação de Lojas de Serviços, que funcionam como pequenos núcleos de atendimento ao consumidor, que dispõem, em um mesmo local, de serviços que vão desde o pagamento de contas a solicitação de ligação de energia elétrica. Atualmente, existem quatro unidades da Coelba com esta finalidade, fazendo parte de um projeto que prevê, até o fim de 98, a criação de pelo menos mais 20 unidades em todo o estado<sup>5</sup>.

### *Organograma*

Em ordem decrescente do topo da hierarquia, a Coelba possui os seguintes segmentos de comando:

**Assembléia Geral** : composta majoritariamente pelo principal acionista da empresa, o governo do estado - representado por funcionários de alto escalão da esfera pública, geralmente ex-presidentes da Coelba - e, em menor

---

<sup>5</sup> Plano de Modernização da Coelba. Anexo I “Prioridade no Atendimento ao Público”, pág.: 64. 1994.

proporção, pelos acionistas minoritários. Como estatal de capital aberto, a Coelba possui, além do governo estadual como principal acionista - 51% das ações -, o seguinte corpo de acionistas: Eletrobrás 14%; empregados da companhia 13% e os 12% restantes divididos entre pequenos e médios investidores. Oficialmente, a principal função da Assembléia Geral é a apreciação crítica das decisões de grande peso tomadas pela corpo diretor da Companhia e que envolvam interesses vitais da companhia.

**Conselho Fiscal:** É composto por uma facção de membros escolhidos pela Assembléia Geral e, invariavelmente, é formado por funcionários do próprio governo. O Conselho Fiscal tem como principal atribuição o municiamento contábil das ações do comando da Companhia. Em tese, funcionaria como uma espécie de Tribunal de Contas junto à Coelba.

**Conselho de Administração:** Deste conselho fazem parte administradores, engenheiros e técnicos em administração - empregados de carreira da própria companhia e designados pela presidência da Coelba. Como principal atribuição, o conselho de administração tem a incumbência de acompanhar as diretrizes administrativas adotadas pela companhia, ao longo do mandato de cada presidente.

**Diretoria Executiva:** Subordinada ao Conselho de Administração, a Diretoria Executiva é o braço mais próximo da Presidência da Companhia, centro do poder e controle dos rumos da empresa. Cabe à Diretoria Executiva servir como um canal de ligação política entre a Coelba e o primeiro escalão do

Governo estadual. Essa diretoria é composta por secretários e deputados estaduais ligados ao governo do estado.

Seguindo o organograma, a Coelba tem na condução da companhia a figura do Presidente - principal executivo da empresa -, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Diretor de Distribuição e Diretor de Engenharia. Apesar da distribuição hierárquica, disposta em seu organograma, o presidente da companhia é o grande gestor dos rumos da empresa, com plena autonomia na condução das metas, planejamento e gerenciamento da Coelba. Do ponto de vista pragmático, uma vez nomeado pelo governador do estado, o presidente da estatal tem como superior imediato o chefe do executivo estadual. Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços estratégicos à população, o presidente da Coelba possui, junto ao governador, uma importância política comparável apenas aos secretários de estado.

## 1.2 PÚBLICOS

### *Interno*

O perfil do público interno da Coelba, composto por 5.300 empregados da ativa - divididos em duas áreas: administrativa - que concentra 60% dos empregados (3.180) - e operacional/técnica 40% (2.110), é marcadamente relacionado com a política de qualificação implementada pela empresa desde sua criação, em 1960. Potencializada com recursos federais e plenamente inserida na política estatizante que se esboçava na época, a empresa tinha como

filosofia a contratação de profissionais altamente gabaritados e, preferencialmente, com curso superior para áreas prioritárias da empresa, como Administração, Engenharia Elétrica e Contabilidade. Nas áreas técnicas, a prioridade recaía nos profissionais com curso secundário completo, portadores de diplomas específicos para área de atuação. Até 1980, a empresa não realizava concurso para contratação de pessoal e tais critérios eram cumpridos dentro do possível, já que, como estatal e tendo como principal acionista o governo do estado, a Coelba também foi vítima de acordos e troca de favores políticos na admissão de empregados. Era comum na companhia e nas demais esferas públicas do estado, até o final da década de 70, a contratação nem sempre criteriosa de mão de obra para preenchimento de cargos efetivos na capital e interior, procedimento comum no preenchimento de cargos públicos e batizado por parte da imprensa local como “trens da alegria”, cujo intuito era fazer girar a então atraente máquina pública.

Segundo cálculos não oficiais do departamento de recursos humanos da Coelba, no primeiro mandato do então governador Antônio Carlos Magalhães, de 1974 a 1978, a companhia quase que dobrou o seu quadro de pessoal, passando 4.500 para 7.300 empregados. Não por acaso, no caso específico da Coelba, é comum a existência de empregados com diversos parentes em outros setores da empresa, resquícios, certamente, de um período no qual o nepotismo era prática rotineira.

Dos 5.300 empregados da Coelba, 30% do quadro (1.590 empregados) é composto por profissionais de nível superior; 45% de nível técnico (2.385

empregados) e 25% de nível primário completo e incompleto (1325 empregados). Desse universo, mais da metade dos empregados tem acima de 15 anos de empresa, 62%. Na faixa dos 20 anos, 15% dos empregados, entre os 20 e 25 anos, 13%. Acima de 25 anos, a Coelba possui 4% do seu quadro ativo e o restante, 6%, corresponde aos empregados recém contratados pela empresa, em 95, que elevou o percentual de empregados com menos de 8 anos de empresa de 3% para 6%<sup>6</sup>.

Com base nesses dados, a empresa, que já possuiu cerca de 11mil empregados, vem sofrendo um processo intenso de enxugamento do quadro de empregados. Só no ano de 95, considerado o pico do processo de redução do quadro de empregados da empresa, cerca de 1.300 empregados saíram da Coelba, motivados pelo programa de demissão voluntária, implementado no final de 94, ou por aposentadoria<sup>7</sup>. No que diz respeito a faixa etária dos empregados da empresa, a média de idade na companhia é de 37 anos.<sup>8</sup>

### *Externo*

Quanto ao público externo, a Coelba tem no governo do estado o principal elo da companhia fora de suas paredes. Com um perfil típico de uma empresa de capital misto e tendo o governo do estado como principal acionista, a companhia tem historicamente uma ligação política preponderante com a esfera pública. Desde sua criação, após a extinção da EEB - Empresa de

---

<sup>6</sup> Gerência de Recursos Humanos. *Cadastro Geral de Empregados da Coelba - Anexo I* - abril 1995. 23p. A contratação de empregados nesse período, através da realização de concurso externo, deveu-se ao preenchimento de vagas no Departamento de Informática da Coelba, um dos setores de maior carência de pessoal dentro da empresa.

<sup>7</sup> Gerência de Pessoal e Recursos Humanos da companhia. *Programa de Demissão Voluntária da Coelba*, janeiro 1995. Dados referentes ao segundo semestre de 1995.

<sup>8</sup> Idem nota 6.

Energia Elétrica da Bahia, de capital misto mais com o controle acionário nas mãos de particulares -, a companhia tem uma postura gerencial influenciada por características e peculiaridades do momento político de cada novo líder do executivo baiano. Um exemplo clássico é a postura da empresa com relação ao furto de energia elétrica que ocorre nas imediações de favelas nas principais cidades do estado, e que teve ápice no último mandato do ex-governador e atual senador Antônio Carlos Magalhães, em 90. Segundo cálculos da Gerência de Distribuição da Coelba, na época, cerca de 10.3% da energia elétrica distribuída pela companhia era perdida através do sistema de condução, em menor escala, e majoritariamente pelas ligações clandestinas, os chamados *gatos*. A solução encontrada pela empresa, o corte das ligações clandestinas e regularização do fornecimento com a implantação de medidores, esbarrou na conjuntura política do momento, já que o então governador ACM esboçava uma possível candidatura à Presidência da República ou Senado Sederal, além da sabida pretensão em eleger o seu candidato à prefeitura de Salvador, Sr. Manoel Castro, nas eleições municipais de 1992.

No mandato seguinte, do então presidente da Assembléia Legislativa e sucessor de ACM, Antônio Imbassay, a empresa conseguiu reduzir o percentual de perdas no sistema em 3 pontos percentuais, em decorrência de uma ação conjunta da companhia e Polícia Militar - com o devido aval do governo do estado -, que culminou com o corte no fornecimento de energia clandestina em cerca de oito invasões somente em Salvador.

---

Outro ponto marcante da influência burocrática/governamental na estrutura da companhia recai sobre os empregados, através de uma espécie de imaginário coletivo carregado de costumes e vícios do emprego público. É prática comum, pelo menos entre os empregados do edifício sede da empresa, o esvaziamento das salas em pleno horário de expediente por motivos que vão desde a busca de um lugar reservado para os fumantes a passeios despreziosos em um dos jardins que circundam o prédio do edifício sede da companhia. Em 92, através de um decreto lei assinado pelo então governador Antônio Carlos Magalhães, os empregados da Coelba perderam a estabilidade no emprego, podendo, a partir de então, ser descartados da empresa de acordo com critérios que melhor convierem a companhia.

No que se refere ao preenchimento de cargos dentro da Coelba, um filão tradicional de influência política do governo, a empresa detém autonomia na escolha destes cargos, que, segundo regimento interno, devem ser preenchidos por empregados de carreira da própria estatal, com exceção da presidência e diretorias.

### Fornecedores

O principal fornecedor de matéria prima para a Coelba é a CHESF - Companhia Hidroelétrica do Vale do São Francisco. A empresa, estatal federal do sistema Eletrobrás, é responsável pela totalidade da energia elétrica distribuída pela Coelba, que funciona como uma espécie de *repassadora* no comércio de energia elétrica: compra da CHESF e distribui para o universo de

consumidores. Deste total, a Coelba possui três categorizações de público: consumidores de categoria A - representa 13% do faturamento da empresa (composta por clientes de grande porte, como fábricas, grandes indústrias e empresas), categoria B - 17% do faturamento (composta por consumidores de médio porte - nessa categoria estão inseridas as pequenas e médias empresas) e categoria C - responsável por 70% do faturamento da Coelba (engloba os pequenos consumidores da empresa)<sup>9</sup>.

Apesar da abrangência do mercado de consumidores atendidos pela empresa, a Coelba não detém o monopólio na distribuição de energia elétrica no estado. As trinta e duas empresas que atuam no Pólo Petroquímico de Camaçari são atendidas pela Companhia Petroquímica do Nordeste - COPE NE, que fornece e distribui toda energia elétrica consumida no maior centro de processamento petroquímico da América Latina. Segundo a Coelba, nesta área está concentrada a maior demanda de energia elétrica do Nordeste e que se fosse explorada pela empresa corresponderia a cerca de 33.2% do faturamento total da Coelba<sup>10</sup>. Na verdade, o monopólio conferido a COPENE deveu-se ao projeto inicial da criação de parque industrial que previa a existência de uma única empresa centralizadora do fornecimento de matérias- primas a todas as

---

<sup>9</sup> Gerência de Distribuição da Coelba. *Relatório Anual da Gerência de Distribuição da Coelba, dez. 1995, 130p.*

<sup>10</sup> Gerência de Distribuição e Gerência Financeira da Coelba. Dados projetados de acordo com cálculos de estimativa de faturamento da Coelba com o monopólio no fornecimento e distribuição de energia elétrica no estado da Bahia. Projeção executada pelo Departamento de Estatística da empresa, em dezembro de 1968, solicitada pela presidência da companhia para fazer parte do anuário da empresa na época. A busca do monopólio da Coelba no fornecimento e distribuição de energia elétrica no estado chegou até virar campanha interna na companhia, sendo naufragada com a oficialização, através do Ministério das Minas e Energias, da COPENE como central de matérias primas do Pólo Petroquímico de Camaçari.

demais companhias do recém criado Pólo de Camaçari. Além da comercialização, à COPENE detém, ainda, o monopólio na distribuição e produção parte de energia elétrica para o Pólo, através de uma termoelétrica que supre parte da energia comprada junto a CHESF, que ainda é responsável pelo repasse de cerca de 85% do total da energia elétrica consumida pelo Pólo Petroquímico de Camaçari<sup>11</sup>.

No que concerne ao universo dos demais fornecedores, a companhia possui uma relação de credibilidade com as empresas fornecedoras de material de consumo e permanente. Após a implantação do Programa de Qualidade Total, a partir de 94, a empresa reduziu a carteira de fornecedores de bem de consumo e permanente, que no final dos anos 80 atingiu 320 empresas, para pouco mais de 190 empresas. Uma medida que visa, segundo a Diretoria Administrativa, a racionalização e otimização da relação da empresa com seus fornecedores.

No que se refere à prestação de serviços, os contratos nessa área vem sendo maciçamente potencializados. Para uma empresa que no início de sua criação se orgulhava de um quadro de empregados inteiramente pertencente à companhia, a Coelba tem atualmente contrato firmado com vinte empresas prestadoras de serviços, num total de 580 empregados, espalhados em áreas que vão desde a limpeza dos prédios da companhia a manutenção preventiva na rede de distribuição de energia elétrica<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> COFIC - Comitê Fomento Industrial Camaçari. Assessoria de Comunicação - entrevista realizada com o assessor de imprensa da entidade.

## Imprensa

A relação da Coelba com a imprensa é marcada pela discrição. Apesar de possuir uma assessoria de comunicação, a empresa não tem um plano de comunicação externa com procedimentos e posturas estratégicas e uniformes para o tratamento com a imprensa. Na maioria das vezes essa relação se dá através de matérias, veiculadas no rádio, TV e principalmente jornal impresso, nas quais a empresa é centro da crítica por motivos que vão desde uma majoração exorbitante na conta de energia, reclamada por um consumidor, a falta de iluminação pública em uma rua ou localidade. Nesses casos, o papel da assessoria de comunicação se reduz à rotina de enviar *releases* e notas de esclarecimento aos respectivos veículos.

## Sindicato

A Coelba mantém uma relação de distanciamento com o sindicato da categoria, o SINERGIA (Sindicato dos Eletricitários da Bahia) que foi criado em 1970 com o objetivo de servir como uma entidade representativa dos interesses dos empregados junto a companhia. Atualmente, o SINERGIA possui 3.200 empregados filiados ao sindicato<sup>13</sup>.

No que se refere à participação do SINERGIA nas decisões e rumos da empresa, especificamente no que diz respeito a política de pessoal da companhia, a Coelba tem, historicamente, uma postura de fronteiras bastante

---

<sup>12</sup> Gerência Administrativa - Chefia de Manutenção. Dados referentes ao mês de outubro de 1996.

<sup>13</sup> SINERGIA. Números referentes ao segundo semestre de 1996.

definidas: “os interesses da empresa nem sempre devem levar em conta as sugestões e, principalmente, reivindicações dos empregados. A Coelba, assim como qualquer empresa competitiva, tem como prioridade sua saúde administrativa-financeira e, por isso, deve sempre adequar-se às mudanças impostas pelo mercado”<sup>14</sup>. Um exemplo marcante do relacionamento da companhia com o SINERGIA se deu na implantação do Programa de Qualidade Total implementado pela empresa em 1994, que já era gestado desde o primeiro semestre de 93, e que foi apresentado ao sindicato apenas em sua versão final. Um dos pontos de maior divergência, e principal argumento do SINERGIA contra a implantação do QTC, se refere a argumentação de que o programa passa à margem das conquistas e ganhos efetivos que um programa desse porte poderia propiciar aos empregados, seja através de conquistas salariais ou por intermédio de benefícios financeiros indiretos, tais como prêmios, auxílio alimentação etc.<sup>15</sup>.

Outro ponto de argumentação, preterido pelo sindicato, se baseia na carência de informações e dados mais precisos acerca dos pressupostos teóricos e práticos do programa de qualidade total. Segundo o presidente do SINERGIA, Carlos Silva, “o QTC da Coelba naufragou ainda em terra, já que foi feito sem a cumplicidade dos empregados e, por isso, não satisfaz aos interesses da categoria. Além disso, foi muito pouco debatido e implantado de cima para baixo”.

---

<sup>14</sup> Trecho de entrevista concedido pelo atual diretor Administrativo da empresa, em setembro de 96.

<sup>15</sup> Trecho compilado do Boletim Informativo SINERGIA, março 96. 3p - Seção Editorial. Nesta edição, inteiramente dedicada à implantação do QTC na companhia, o SINERGIA se manifesta oficialmente contrário ao programa. Na página central, o programa é explicado com tons depreciativos

No que concerne a interação da empresa e sindicato nas questões referentes a reivindicações salariais, especificamente no período de data base da categoria, no mês de março, a Coelba designa uma comissão formada por membros da diretoria financeira e administrativa - quase sempre chefes de setores - que passam a ser porta-vozes da companhia na mesa de negociação junto a diretoria do sindicato. A participação do presidente da companhia e principal executivo da empresa, bem como o corpo diretor, é marcada pela intervenção indireta nas negociações com os empregados.

### 1.3 FILOSOFIA DE TRABALHO DA COELBA

Em sua publicação intitulada “Manual de Integração do Empregado”, uma espécie de cartilha que é distribuída aos novos empregados, a Coelba descreve a sua Filosofia de Trabalho nos seguintes termos:

*“A Coelba tem o compromisso primordial de assegurar a satisfação plena dos seus clientes, numa base de confiança recíproca, fornecendo sempre serviços da mais alta qualidade”*

Este compromisso tem como base as seguintes práticas:

*- Identificar, continuamente, as reais necessidades dos clientes e traduzi-las em requisitos ou especificações, assegurando-lhes suprimento confiável e competitivo de seus serviços.*

---

e com números gerais dos custos financeiros que a implantação do QTC significaria para os cofres da empresa, algo em torno de R\$1.500.000, números que a empresa não considera como oficiais.

- *Manter um sistema de gestão eficaz de qualidade em todas as operações*<sup>16</sup>.

Após a implantação do Programa de Qualidade Total executado pela empresa, em 94, a Coelba pretendia dar contornos mais precisos a sua postura em relação ao público interno (empregados) e externo (clientes). Com a implantação do programa, que consumiu somas vultosas da empresa<sup>17</sup>, a Coelba pretendia dar um salto qualitativo em seus serviços e preparar a empresa para a abertura do monopólio no setor Elétrico, encabeçado pela Eletrobrás. O QTC (Quality Total Control), Programa de Qualidade Total, tinha como parâmetro os instrumentos que levaram as empresas japonesas, no Japão de pós-guerra, a obterem os mais altos graus de competitividade entre as maiores empresas do mundo. Adequado, segundo a Fundação Ottoni - empresa pioneira no Brasil na implantação do QTC-, às especificidades e peculiaridades do mercado empresarial brasileiro, o programa tinha como ponto de confluência o consumidor. *“O consumidor é grande patrão. O consumidor é Rei”*<sup>18</sup>, era o lema do programa - que foi implantado em cerca de 8 meses e se baseou em palestras proferidas no edifício sede, publicação de informativo sobre QTC e viagens ao Japão de membros da diretoria e empregados de alto escalão.

---

<sup>16</sup> Manual de Integração do Empregado - Departamento de Recursos Humanos da Coelba - n5, 1995. 34p. Edição revista e ampliada

<sup>17</sup> Segundo fontes da Gerência Financeira da empresa, os valores totais investidos pela Coelba na implantação do QTC giram em torno de R\$800.000 a R\$1.000.000. Valores, que segundo o SINERGIA, são sub-estimados. Segundo a diretoria do sindicato “o valor total gasto pela empresa foi de R\$1.500.000”. Por se tratar de um assunto considerado sigiloso pela empresa, não foi possível precisar os reais valores despendidos pela empresa.

<sup>18</sup> Programa de Qualidade Total da Coelba. Trecho referente ao projeto final apresentado à estatal pela Fundação Ottoni, em 1994 - Capítulo II, Pág.: 34.

O programa, na época, foi duramente criticado pelo sindicato da categoria, SINERGIA, que o enxergava como “um grande desperdício de dinheiro feito pela empresa, que executava cortes em áreas prioritárias, como benefícios sociais dos empregados (...), em função de um Programa de Qualidade que prioriza a empresa e negligencia o trabalhador”.<sup>19</sup>

#### 1.4 POLÍTICA SALARIAL E BENEFÍCIOS

A Companhia de Energia Elétrica do Estado da Bahia ao longo de grande parte da sua história foi considerada uma empresa pagadora de bons proventos a seus empregados. Não por acaso, no início dos anos 70 e começo dos anos 80, a empresa atraiu profissionais de outros estados, e até mesmo fora do país, para fazer parte do quadro efetivo da companhia<sup>20</sup>.

Capitalizada, a Coelba tinha uma média salarial, nos anos 70, de 20 salários mínimos, período em que o piso salarial mínimo do brasileiro tinha um poder de compra uma vez e meia superior ao atual piso salarial, que é de R\$112,00<sup>21</sup>.

Com a crise que assolou o país na década de 80, definida por alguns especialistas como a década perdida, a Coelba enfrentou enormes dificuldades

---

<sup>19</sup> Fragmento do editorial do informativo do SINERGIA. - Maio de 95.

<sup>20</sup> Trecho baseado em entrevista realizada em abril de 1996 com empregados com mais de 15 anos de carreira e através de indicação da Gerência de Recursos Humanos e de Pessoal. Foram ouvidos 10 empregados com diferentes naturalidades e nacionalidades, dentre os quais capixabas, pernambucanos e chilenos.

<sup>21</sup> Departamento de Pessoal da Coelba. Dados obtidos junto ao DIEESE. *Poder de Compra do Salário Mínimo no Brasil a partir do governo Getúlio Vargas*. São Paulo - 1993.

financeiras que culminaram com racionalização de gastos internos e externos e provocaria um acentuado processo de arrocho salarial na empresa.

Atualmente, a média salarial da Coelba é de 9.2 salários mínimos e um empregado com menor provento percebe R\$390 brutos. O maior salário da empresa, pago a um empregado de nível superior com 30 anos de companhia, é de R\$3.300<sup>22</sup>. Para o SINERGIA, sindicato que representa a categoria, esse processo de arrocho foi potencializado com “a política de desvalorização do empregado, adotada pela empresa, que culminou com descentralização dos serviços e contratação de empresas prestadoras de serviços”. De certo, o que facilmente pode ser constatado dentro da empresa é a relação nem sempre harmoniosa entre o corpo de empregados efetivos da companhia e os chamados “prestadores de serviços”. Com procedimentos que minimamente podem ser justificados como uma postura de cunho corporativista, o que se percebe, na maioria dos casos, é uma política de hierarquização oficiosa dos empregados da companhia em relação à mão de obra terceirizada, principalmente a que exerce as mesmas funções de empregados efetivos da companhia. Um jogo de vaidades justificável. Segundo uma das assistentes sociais da companhia e também psicóloga, “o que ocorre no caso específico da Coelba - e que pode perfeitamente ser estendido a outras empresas com uma faixa etária muito elevada - se justifica pelo fato de que o processo de terceirização, que geralmente traz novo fôlego a empresa com mão de obra jovem e reciclada, se

---

<sup>22</sup> Departamento de Pessoal da Coelba. Números referentes ao mês de agosto de 1996.

transforma em um agente que põe em questionamento uma carreira estável e de anos de dedicação à companhia”.

Em sua política de benefícios, a Coelba oferece uma série de vantagens não fixadas em lei e a maioria estabelecidas em convenções coletivas de Trabalho, - reuniões anuais que acontecem na data-base da categoria.

*Assistência Médico Hospitalar Odontológica:* Engloba serviços de exames, consultas, internamentos e tratamento preventivo e clínico. A empresa, através da Faelba - Fundação de Assistência aos Empregados da Coelba -, oferece uma rede de clínicas e hospitais credenciados em todo o estado. A empresa desconta em folha de pagamento de seus empregados um percentual que varia de 5% a 8% do salário bruto. O plano de assistência médica da Faelba é considerado bom pelos empregados, que podem estender esse benefício aos dependentes diretos - filhos (até os 20 anos, se não forem estudantes, prorrogáveis aos 23 em caso de estudante secundarista ou universitário) e cônjuge<sup>23</sup>.

*Empréstimos:* A empresa concede empréstimos aos empregados, com no mínimo 2 anos de empresa, no valor máximo de 2,5 salários compostos do empregado ( salário base + vantagens). Atualmente, o pagamento pode ser feito em até 10 parcelas, com juros de 1% ao mês e sem correção monetária.

*Salário Educação:* Benefício concedido pela empresa ao filhos de empregados em idade escolar, cursando o primeiro grau e com idade entre 3 e 10 anos. O percentual é fixo e estipulado com base no menor salário da empresa.

*Bolsa de estudos:* Destinada e empregados cujas funções necessitem periodicamente da realização de cursos de aperfeiçoamento e capacitação. Recentemente, a empresa - em convênio com uma instituição de ensino de língua inglesa de Salvador - lançou um programa de bolsa de estudos parciais para os empregados interessados. Dependendo da área de atuação - empregados que atuam na área de informática, fornecedores e contatos externos têm privilégio em relação ao restante do quadro -, a participação da Coelba no pagamento das mensalidades varia de 30% a 80%.

*Prêmio assiduidade:* É uma espécie de compensação, por parte da empresa, aos empregados com frequência plena em todos os dias úteis do ano. O prêmio, através de abono salarial - é aplicado sobre o salário base do empregado, no final do ano.

*Alimentação:* A empresa oferece almoço a todos os empregados do edifício sede da empresa. São oferecidos diariamente dois pratos quentes e dois frios, além da refeição destinada ao pessoal em dieta. O restaurante é terceirizado, mas existe um acompanhamento profissional através do Departamento de Nutrição da empresa. Para as demais unidades, a Coelba mantém uma política de distribuição de vale refeição. Por esse benefício, a empresa desconta uma quantia simbólica - R\$6,50 - no salário de cada empregado.

Até 94, a empresa mantinha um programa, em conjunto com o SESI e a Fundação Roberto Marinho - destinado a premiação do empregado de maior destaque no quadro ativo da companhia, que em seguida concorreria em nível

---

<sup>23</sup> Estatuto Faelba. Edição novembro de 1984, 67p.

estadual e nacional. O *Operário Padrão Coelba* era eleito por uma comissão interna de empregados que se encarregavam da escolha do destaque do ano em sua área de atuação. Nos cinco anos de existência, a companhia foi representada por duas vezes em nível nacional com empregados que foram escolhidos operário padrão no estado, chegando, inclusive, a um terceiro lugar em 93 na escolha nacional. O programa durou cinco anos e pagava um prêmio de 15 salários mínimos, a título de abono, ao empregado eleito. O *Operário Padrão Coelba* foi extinto, no início de 94, sob alegação de um processo de enxugamento nos gastos fixos do orçamento da companhia.

A empresa também oferecia um sistema de transporte para os empregados do edifício sede. Linhas especiais saíam da Paralela em roteiros circulares entre as áreas da Av. ACM, Itaigara e Rótula do Abacaxi. O benefício foi extinto em novembro de 95, o que causou uma série de protestos entre os empregados. Segundo a Coelba, o fim do benefício fazia parte um período de controle de gastos e adequação de despesas implementados pela empresa.

## 1.5 ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO

Com mais de 36 anos de fundada, a Coelba despertou para a profissionalização da comunicação interna e externa da empresa por volta do final dos anos setenta, quando era criada a AC - Assessoria de Comunicação - e lançada a primeira campanha institucional da empresa que atingiria o grande

público . A campanha, que tinha como principal elemento o incentivo à economia de energia elétrica por parte dos consumidores da empresa, foi levada ao ar nos principais canais de TV da época e espalhada por *out-doors* em pontos estratégicos da cidade, além de atingir a mídia impressa (jornais) e rádio. Criada pela AC, até então composta por 2 administradores e um jornalista, além de uma secretária e dois técnicos em administração - empregados da própria empresa - e em parceria com uma agência de propaganda, a campanha conseguiu um relativo sucesso, demonstrado por números do Departamento de Distribuição da Coelba, que apontavam, nos quatro meses subsequentes a campanha, uma pequena redução no consumo de energia elétrica no estado, especificamente em Salvador e em menor proporção no interior do estado. A partir desse momento, a companhia esperava potencializar as ações na área de comunicação para fora das paredes da empresa ao mesmo tempo em que intencionava aproximar o universo crescente de empregados com as diretrizes e metas as quais a empresa buscava alcançar. Nesse mesmo período, era criada a Adelba - Associação Desportiva dos Empregados da Coelba -, uma entidade que já nascia com de adesão 60% dos empregados da Coelba e com incentivos e subsídios da empresa através de generosas contribuições a fundo perdido. Em 1979, a Adelba inauguraria sua sede social, na Av. Paralela, em um terreno isolado da via principal, cujo projeto original previa a construção de uma subestação de energia elétrica da Coelba. O projeto, inviabilizado por um cálculo superestimado de povoamento da região, cedeu lugar a um grande sonho dos empregados da empresa na

época: a construção de um clube social, com piscina, ginásio de esportes e toda a infra-estrutura para um fim de semana de integração entre os empregados da companhia. A obra, realizada em oito meses, teve os recursos garantidos em sua totalidade pela empresa.

Em 1978, a Coelba criaria o seu primeiro informativo oficial interno da companhia, o *Boletim Coelba*, - com contornos menos amadores que os anteriores folhetos e informes produzidos artesanalmente pela então *Chefia de Recursos Humanos* da empresa e com uma abordagem temática mais específica. Com oito páginas, formato carta, e com uma temática voltada para os engenheiros eletricitas e administradores da empresa, o informativo era excessivamente técnico, trazendo invariavelmente informações e matérias - que eram feitas na maioria das vezes pelos próprios engenheiros e administradores - para um público restrito e cativo . Era comum nas edições a existência de textos herméticos e pouco atraentes aos olhos de um leitor comum <sup>24</sup>.

Após a criação do informativo com tais características, outros setores da empresa na capital e interior lançaram informes específicos, ainda que mais modestos, abordando em comum temas que diziam respeito às respectivas áreas de atuação dentro da Companhia. Assim, foram lançados o informativo da Chefia de Recursos Humanos, Pessoal, do Serviço Social e Nutrição, da GR5 Alogoinhas, GR4 Feira de Santana etc. Com periodicidade flutuando de dois a três meses, a proposta era de um informativo mensal, o *Boletim Coelba*

---

<sup>24</sup> Análise de Boletins da época. Com pouco mais de 2.000 exemplares impressos em sistema *off set*, uma novidade para época, e com papel de qualidade razoável, o informativa carecia de apuro profissional tanto no aspecto editorial quanto da diagramação. As edições não seguiam uma periodicidade regular, apesar de inicialmente ser prevista uma tiragem mensal.

não conseguiu passar do segundo ano de vida, sendo extinto a exemplo da maioria dos demais informes, um ano e seis meses depois do primeiro número, ao tempo em que a AC era reestruturada e tendo como principal incumbência a criação de um informativo que centralizasse em um único veículo as ações de comunicação interna da Companhia. Com a mudança, a AC mudaria de sigla e incorporaria o até então inexistente setor de marketing da Coelba. O novo setor passaria a ser diretamente ligado à presidência da empresa com *status* de gerência - anteriormente a AC era apenas um setor da companhia, subordinada à Diretoria Administrativa.

A AMC (Assessoria de Marketing e Comunicação) seria criada no final de 83 com a responsabilidade de ser um divisor de águas no Projeto de Comunicação da empresa. Com dois departamentos distintos, a Comunicação e o Marketing da empresa começavam a se profissionalizar. A empresa contrataria a Link, uma agência de Propaganda *dublê* de Assessoria de Comunicação, que daria o suporte profissional à recém criada AMC. A Assessoria de Comunicação e Marketing da Coelba contaria com uma equipe de 6 jornalistas, 2 fotógrafos e um diagramador, além de um editor - todos como prestadores de serviços à Coelba e trabalhando em turno único de seis horas, com exceção do editor que tinha carga horária integral. Os olhos da empresa se voltavam para a elaboração de um jornal interno da Coelba, enquanto a área de Marketing continuaria empenhada na execução de pequenas campanhas publicitárias com o auxílio de um diagramador, um desenhista e um

Gerente de Marketing, empregado da Coelba, administrador, e nas horas de trabalho diretor de criação e de Marketing.

Depois de seis meses na elaboração do projeto de um jornal informativo, a Assessoria de Marketing e Comunicação já possuía o nome e um projeto pronto para o jornal da Coelba, que se chamaria Linha Direta, teria a princípio 12 páginas e seria editado em três cores. “A criação do informativo tem por objetivo a integração e a rotatividade no fluxo de informação da empresa.(...) Com 11.000 exemplares, nenhum empregado da Coelba ficará à margem dos planos, cotidiano e metas a serem alcançadas pela empresa”, dizia o editorial da primeira edição, no início de 1984<sup>25</sup>.

A primeira edição do Linha Direta saíria da gráfica em janeiro de 1994. Com o título “Novos Rumos para a Coelba”, o informativo estreava as novas seções, os informes e a criação de um espaço específico e oficial de informação da Coelba. Com 11.000 exemplares, o jornal foi distribuído para todas as agências e escritórios da empresa na capital e no interior, como ainda é feito. No ano anterior, em 83, a empresa implementaria, em Salvador, a utilização de computadores em rede - o sistema *office* - que funcionaria como suporte na circulação de informações da rotina administrativa da companhia, como memorandos, avisos, comunicação interna etc.

Em formato ofício duplo, o informativo mensal da Companhia era composto de 16 páginas e 6 seções fixas. Na disposição interna, o jornal

---

<sup>25</sup> Trecho também constante do *Projeto Linha Direta* apresentado ao presidente da Coelba em 1993. Na verdade, a apresentação do projeto cumpria apenas um rito, já que a iniciativa para criação do informativo tinha pleno e irrestrito aval da presidência.

possuía as seguintes seções: Empresa (pág.:2 e 3), geralmente escrito pelo jornalista da empresa. Nesta página se encontrava o editorial e textos destinados aos empregados, invariavelmente assinados por diretores ou pelo próprio presidente da companhia. Nas páginas 3 e 4, o espaço - intitulado Painel - era reservado para pequenas notas e textos referentes a temas específicos das diretorias. Nas páginas centrais (pág.:5 e 6) - espaço das matérias de capa - o veículo tematizava assuntos que tinham maior peso informativo dentro da companhia - como o trabalho da empresa no Carnaval, a operação verão de cada ano, bem como “proezas” da empresa no mercado, como eletrificação em regiões mais longínquas do estado, criação de uma nova sub-estação etc. Nas páginas 8 e 9, o informativo reservava espaço para as notícias da Adelba, esporte, eventos culturais e artísticos etc. Na página 10, o espaço era destinado a relação de aniversariantes do mês.

Na seção fixa, na página 11, o veículo destinava um espaço cativo para a participação dos empregados, através da seção “Alma de Artista”- na verdade era uma seção fixa de crônicas feitas por um jornalista empregado de carreira da companhia.. Na contra-capla, o informativo sempre vinha com uma entrevista, geralmente com membros da diretoria, que falavam invariavelmente sobre temas rotineiros da Coelba. A escolha da pautas se dava, como até hoje, em reuniões com a presença da gerência da AMC e a participação do editor e jornalistas.

No final dos anos oitenta, a empresa criaria um novo informativo - quinzenal - *O informe Coelba* , com quatro páginas, também elaborado pela

AMC, mas que serviria como um veículo de notícias e informações menos aprofundadas e mais atualizadas, já que o Linha Direta tinha periodicidade mensal. Durante esse período, o principal informativo da companhia não sofreria mudanças substanciais em seu projeto editorial gráfico, mantendo até o início da década de 90 a maior parte das seções e postura editorial.

No final de 93 - quase 10 anos após a criação do Linha Direta -, a AMC resolve fazer a primeira grande reforma editorial e gráfica no informativo, motivada, principalmente, pela implantação do Programa de Qualidade Total da companhia - no ano seguinte - que teria no Linha Direta o principal elo de informação da empresa na difusão dos ideais e diretrizes do QTC (Quality Total Control). Nesse mesmo período, a empresa resolve criar um outro informativo, “Informe QTC”, pequeno, também quinzenal, com duas páginas, e que se destinaria exclusivamente à cobertura informacional do Programa de Qualidade Total da Companhia, além do Linha Direta. A diferença em relação aos outros informativos da empresa era que o novo veículo seria elaborado pela comissão de Qualidade Total da Companhia, composta por empregados da recém criada Gerência para Desenvolvimento da Qualidade Total.

No que diz respeito às mudanças sofridas pelo Linha Direta nesse período, os reparos se deram contundentemente na programação visual do jornal - ainda que novas seções fossem criadas -, passando a ter matérias mais “leves” e projeto gráfico com cores melhor definidas, além da inclusão de mais duas páginas, passando das 14 para as atuais 16 páginas, a maioria delas ocupadas pela seção *QTC em Notícias*. O Número de exemplares também foi

reduzido para 6.500, já que a empresa possuía pouco mais de 7.000 empregados na época.

Na estréia do novo Linha Direta, em janeiro de 1994, o veículo trazia uma matéria especial sobre a implantação do QTC na companhia, com depoimentos de diretores, empregados ocupantes de chefia e técnicos da empresa responsável pelo programa. Com o título “Coelba na era da Qualidade Total” a edição suprimia algumas seções, ( a seção Painel perdeu uma página e Alma de Artista ocuparia apenas meia página) dedicadas, a partir de então, quase que exclusivamente a cobertura do QTC, através de matérias de cunho técnico e pouco explicativas.

Ainda assim, algumas mudanças tiveram um caráter positivo, como a criação da seção *Bahia Meu Amor*, com matérias relativamente bem feitas e que retratam os aspectos turísticos e atrações das diversas cidades em que a Coelba possui escritório, tendo como principal *gancho* o desempenho da empresa na região e o atendimento à comunidade pela Coelba. Outro ponto positivo foi a diversificação das pautas destinadas a entrevista e matérias principais. O informativo passou a ter uma postura mais jornalística com temas melhor elaborados, como, por exemplo, entrevistas com personalidades do mundo artístico, cultural e matérias que diziam respeito a realidade e o cotidiano dos empregados, inclusive como tema de capa. Parte destas mudanças, traçariam o perfil e dariam a atual identidade ao informativo Linha Direta.

A partir da análise de todos os exemplares do jornal, de janeiro de 94 a setembro de 96, percebe-se que o Linha Direta tem uma postura excessivamente empresa, com matérias na maioria das vezes pouco interessantes, e que tratam de temas que, de um modo geral, não despertam interesse do leitor, seja pela forma com que são escritos seja pela própria temática - repetidas vezes tratando de enfoques relacionados com a rotina burocrática administrativa da empresa. Um exemplo marcante se refere a pautas que poderiam perfeitamente fazer parte de algumas edições, inclusive como matérias de capa, como o dia do Trabalhador - em 95 o Linha Direta trazia como matéria principal o projeto de eletrificação em Barreiras, não havendo qualquer matéria que fazia alusão a tão importante data para os trabalhadores; em 95, em editorial assinado pelo presidente, um texto de 15 linhas lembrava a data. Outro *furo*, na linguagem jornalística, se dava em ocasiões especiais como eventos feitos pelos empregados, como shows na Adelba, festas de fim de ano nas respectivos GRs, e que não têm, como prática rotineira da AMC, a devida cobertura jornalística.

Faz parte de um certo consenso dentro da própria AMC, de que o informativo carece de uma relação de identificação com os empregados, o que é justificável pela postura pouco jornalística com a qual os dirigentes da empresa conduzem o jornal, já que grande parte das sugestões de pautas feitas por jornalistas da equipe da AMC esbarram, quase sempre, em uma postura editorial com a qual a empresa determina como padrão, levando a crer que o informativo deve permanecer, basicamente, como um veículo de informações

oficiais da empresa. Por parte dos empregados, o que se percebe - ainda que motivados pela situação de mudanças que a empresa atravessa - é que o informativo é visto como uma despesa para a companhia. Em setembro de 1984, quando da adoção por parte da empresa de medidas que eram tomadas ancoradas nos ideais QTC de racionalização de gastos e maior produtividade, o Linha Direta sairia com a relação completa dos cargos e departamentos que seriam extintos em toda a empresa bem como a oficialização da notícia de que a companhia suspenderia o contrato com a empresa de ônibus que servia aos empregados do edifício sede e a linha especial nos fins de semana com destino ao clube da Adelba. Nesta edição, cerca de 70% dos exemplares enviados para o interior do estado foram devolvidos e na capital mais da metade não foi sequer retirado do setor responsável pela expedição dos exemplares. A AMC chegou a receber, inclusive, bilhetes anônimos e anotações, nos próprios exemplares devolvidos, que sugeriam a extinção do Linha Direta como “um grande passo da empresa no que se refere ao controle de gastos supérfluos”<sup>26</sup>

Após esse episódio, em janeiro de 1995 a empresa realizaria a primeira pesquisa de recepção junto aos empregados da Coelba. O que se pretendia era medir o grau de penetração do Linha Direta e a relação dos empregados com o veículo. Nesse período a empresa já demonstrava um certo descontentamento com os rumos que o Programa de Qualidade Total vinha tomando dentro da empresa. O objetivo inicial era que “(...) até o ano 2000 a Coelba seria

---

<sup>26</sup> Trecho de uma das anotações feitas, provavelmente por empregados, em um dos exemplares devolvidos ao setor de expedição e encaminhados à AMC. No total, 27 críticas foram recebidas pela Assessoria de Marketing e Comunicação da Coelba através de pequenos bilhetes e mensagens encontradas nos exemplares.

competitiva e reconhecida pelos seus clientes como uma empresa prestadoras de bons serviços e como um exemplo de excelência na qualidade de seus produtos”<sup>27</sup>. Contudo, segundo o presidente da companhia, “algumas posturas em relação ao QTC devem ser repensadas e redimensionadas para uma perfeita continuidade do programa. Ajuste normais e que devem atingir, principalmente, as questões referentes a política de comunicação implementada pela companhia”<sup>28</sup>. Um discurso que parecia prever os resultados da pesquisa.

### *Ficha técnica*

*Universo de pesquisa: Empregados ativos da empresa*

*Nº de empregados: 6.800*

*Empregados pesquisados: 800*

*Período: 01 de janeiro a 30 de março de 1995.*

*Segmento: O critério de seguimento adotado correspondeu ao percentual equivalente ao perfil de qualificação dos empregados dentro da Companhia. Por nível de escolaridade: 37% Nível Superior; 43% Nível Médio; 20% Primário Completo e Incompleto.*

A pesquisa teve como principal instrumento a utilização de questionários de cunho estritamente genérico, em um primeiro momento, com perguntas

---

<sup>27</sup> Trecho de *out-door* colocado no pátio principal do edifício sede da Coelba quando da implantação do Programa de Qualidade Total da companhia.

<sup>28</sup> Trecho de entrevista realizada com o presidente da companhia em maio de 1995. Segundo fontes da própria diretoria da Coelba, as metas previstas para o início do ano 2000 “foram superestimadas” e a

objetivas e específicas. Em um segundo momento, após análise dos primeiros resultados, que foram analisados e discutidos pela equipe da Random<sup>29</sup> - uma empresa paranaense que atua na área de pesquisa de mercado e foi responsável pela coordenação do projeto - foi executada a segunda etapa da pesquisa, com questionários aplicados por segmento, portanto mais específicos e pontuais. Após o confronto de dados e a avaliação das respostas obtidas, a pesquisa apontou os seguintes resultados.

Do universo pesquisado, 800 empregados, cerca de 44% dos empregados disseram estar bem informados sobre os assuntos que fazem parte da rotina da empresa, 18% disseram estar satisfatoriamente informados, 33% disseram não ter interesse nestes assuntos e 5% não opinaram. Desses, 12% atribuem ao Jornal Linha Direta a posição de principal veículo de comunicação da empresa; 18% aos Boletins internos<sup>30</sup> -; 22% ao telefone e 42% ao sistema *office* de informatização *on line*, e 4% outros meios, 2% não opinaram.

No que diz respeito à frequência com a qual esses veículos são acessados, do universo pesquisado, 34% dizem ler frequentemente o jornal Linha Direta, 22% quase sempre e 40% dificilmente ou quase nunca, 4% não opinaram. Ao mesmo tempo, 66% admitiram acessar frequentemente informações via terminal de computadores, o sistema *office*, 24% se consideram leitores assíduos dos boletins internos, folhetos e informativos ocasionais distribuídos pela empresa., e 10% utilizam frequentemente o

---

expectativa é de que pelo menos até o início de 2003 a principal meta da empresa seja alcançada: o reconhecimento da Coelba como uma empresa prestadora de bons serviços à comunidade.

<sup>29</sup> A parte prática da pesquisa - que constou da distribuição dos questionários e pequenas entrevistas - foi realizada pela empresa Bahia Estatística.

telefone. Sobre os principais assuntos que os atraíam enquanto público leitor em relação ao jornal Linha Direta:

62% Matérias não relacionadas diretamente com a empresa ( Espaço ocupado no jornal: 4/16)

14% Cobertura das atividades do Clube da Coelba.(1/16)

13% Informações sobre a rotina da empresa. (9/16)

10% Outros assuntos (2/16)

Com base nesses dados, a AMC passava a obter, com maior precisão, um perfil do aparato de comunicação interna da empresa, bem como o *feed back* do seu público leitor. O que se constata, a partir dos dados obtidos com a pesquisa, são resultados não muito animadores se considerarmos, por exemplo, o percentual de empregados que se dizem estar bem informados sobre os assuntos que fazem parte da rotina da empresa, 44%, ou os 33% que dizem não ter interesse nesses assuntos. Quanto ao principal informativo da empresa, o jornal Linha Direta, os números apontados pela pesquisa levam a crer que o veículo é pouco lido, já que 40% dos empregados pesquisados “difícilmente ou quase nunca lêem o jornal”, contra 22% que lêem as páginas do informativo com uma relativa frequência. Ainda com relação ao Linha Direta, dados bastantes sugestivos dão conta do desgaste dos empregados em relação à companhia. Segundo a pesquisa, 62% dos empregados que se atraem por matérias veiculadas no Linha Direta, o fazem por não ser elas relacionadas

---

<sup>30</sup> Além do Informe Coelba, alguns setores da companhia ainda mantêm boletins setorializados. Com edições de periodicidade flutuante e feitos através do processo de fotocópia.

diretamente com a empresa, em contra-partida aos 13% que dizem ler o jornal essencialmente por trazer informações sobre a rotina da companhia. O ponto curioso da pesquisa recai sobre o grau de acesso, por parte dos empregados, ao sistema *office* de comunicação interna. Segundo a pesquisa, 66% do empregados admitiram acessar frequentemente informações via terminal de computadores, contra 34% de empregados que dizem ler frequentemente o jornal Linha Direta. O sistema, de fácil manejo, consiste de um monitor e teclado, que ligado à uma linha telefônica, permite a troca de informações em tempo real em toda a empresa. Vale lembrar que o sistema é utilizado pela companhia exclusivamente para troca de informações de âmbito administrativo-burocrático.

### **Reuniões com empregados**

A empresa não tem como prática costumeira a realização de reuniões entre o alto escalão da companhia e seus empregados. Geralmente, esse procedimento ocorre em nível de cargos de confiança, cujas decisões geralmente são lançadas no sistema *office* ou através de documentos administrativos

### **Realização de Palestras e Seminários**

Expediente muito usado pela companhia, que possui uma sala de conferência espaçosa e confortável. Geralmente a empresa utiliza-se desse mecanismo quando da necessidade de debates e exposição de temas de

relevante importância para a companhia. Em geral, esse encontros reúnem gerentes do interior do estado. Ainda assim, esse eventos - quando do interesse da companhia - têm cobertura jornalística através da AMC e são, por conseguinte, difundidos pela empresa.

### **Eventos de Lazer e Integração**

Com o passar dos anos, o clube da Adelba se tornou um dos grandes referenciais de lazer e diversão por parte da grande maioria do empregados da empresa, não somente da capital como do interior do estado, que por muitas vezes organizavam viagens e passeios com destino a Salvador trazendo, inclusive, a família. Instalado em uma área de proporções bastante consideráveis, o clube da Adelba possui 4 piscinas, 4 campos de futebol -sendo um gramado -, dois bares, além de quadras poliesportivas e ginásio coberto com capacidade para 1200 espectadores. Nos tempos áureos da companhia, que perdurou até meados do anos oitenta, o clube era um grande fomentador de atividades culturais e esportivas entre os empregados da companhia. Campeonatos de futebol, vôlei e natação eram patrocinados pela companhia, que mantinha equipes compostas por empregados e dependentes em competições estaduais e nacionais, nas diversas categorias de infantil ao master. Além disso, a cada ano era realizada a Olimpíada Coelba, que mobilizava todos os empregados da companhia durante os cinco dias de competições com etapas eliminatórias no interior e capital, além da grande final no clube da Adelba. O clube também serviu durante muitos anos de um espaço

para a realização de eventos festivos dentro da companhia, como churrascos entre os empregados, festejos de São João e final de ano, eventos culturais como shows musicais e artísticos, incentivados e patrocinados, em sua maior parte, pela própria empresa. Em 1989, a companhia - alegando corte nas despesas, deixa de patrocinar grande parte dos eventos culturais e esportivos da Adelba, como a equipe de vôlei, basquete, natação e futebol e a festa de final de ano e o tradicional São João dos empregados da companhia - e passa a administração do clube a sua diretoria, composta por empregados eleitos através do voto direto do associado, que passa a arcar com todas as contas de manutenção do clube, com exceção de limpeza e energia elétrica que continuam sob responsabilidade da companhia. Atualmente, a Adelba passa por uma grave crise financeira e um débito junto aos fornecedores que em setembro de 1996 somava R\$120.000. O resultado desse processo de endividamento da Adelba se reflete no baixo investimento em lazer e eventos culturais entre os empregados. Com a taxa cobrada aos empregados, R\$12,00, a associação patrocina - com a uma pequena ajuda da companhia - apenas o campeonato de futebol dos empregados, que é realizado anualmente. Com relação aos outros esportes, a Adelba foi obrigada a cobrar mensalidades aos empregados para a manutenção das escolinhas de desporto e as atividades de capoeira e dança, realizadas no ginásio. Segundo a Adelba, cerca de 44% dos inscritos nas diversas atividades oferecidas pela clube são de pessoas de fora da empresa. Números desanimadores para um clube que se orgulhava de sua estrutura de esporte e lazer e os benefícios trazidos aos empregados, únicos freqüentadores

do clube até o início de 1990. Números que vieram se somar a baixa frequência de empregados que vem se acentuando a cada ano. Em 93, o clube tinha uma frequência média de 1.500 empregados a cada final de semana. No balanço parcial de 96, esse número, segundo a Adelba, dificilmente atingirá a casa de 1000 empregados<sup>31</sup>.

## 1.6 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

A implantação do Programa de Qualidade na Coelba, a partir de 94, foi um dos grandes passos dados pela companhia rumo a modernização e em sintonia com as novas tendências de mercado, seja privado ou estatal. Com o programa fechado, uma estrutura de comunicação que a empresa julgava satisfatória, a companhia teria os principais trunfos na busca da excelência e produtividade, alcançada através de um corpo de empregados em sintonia com os desafios da empresa e dispostos a vencer mais uma batalha em seus quase quarenta anos de existência. Mas a realidade atual da companhia passa bem à margem de tais ideais, na mesma medida distantes de serem alcançadas motivados pelos seguintes problemas:

- 1- A Coelba é uma empresa que enfrenta problemas consideráveis com relação à sua política de comunicação interna, especificamente no que se refere ao jornal Linha Direta. O principal veículo de comunicação interna da empresa - e difusor**

---

<sup>31</sup> Adelba. Diretoria Social. Projeção 96.

estratégico dos ideais e fundamentos do QTC - é pouco lido pelos empregados e excessivamente pautado com temas que de uma maneira geral não despertam interesse nos empregados, que não possuem nenhum vínculo aparente de cumplicidade e apreço com o informativo. Além disso, a empresa possui uma estrutura de comunicação interna informatizada, através do sistema *office*, sub-aproveitada em termos do que poderia ser um veículo precioso de comunicação interativa entre os empregados da companhia. Um aparato de comunicação que é marcado por uma grande paradoxo em termos do que seriam os ideais, até mesmo os mais distantes, da filosofia de qualidade total.

2- Com uma média de idade em torno de 37 anos, a empresa tem um quadro de empregados, em sua imensa maioria, insatisfeitos e desmotivados, o que é justificado muito menos pela acentuada faixa etária dos empregados, mas principalmente pelos predicativos inerentes a uma companhia que não possui uma política de incentivo aos funcionários. Como consequência desse processo, a Coelba assume uma postura de uma empresa indiferente junto aos seus colaboradores, os empregados, e, por conseguinte, inoperante em relação aos seus clientes.

## 2.JUSTIFICATIVA

No início, o fôlego de uma empresa era medido tão somente pela sua capacidade de produzir cada vez mais, em um menor tempo possível e cada vez mais rapidamente. Para muitos especialistas e analistas de mercado, o poderio empresarial no final deste século será medido com critérios bastante distintos do que foi o início da revolução industrial, ocorrida na Europa no século XIX e que teve como epicentro a Inglaterra. Em um mundo que experimenta a epopéia de uma Aldeia Global, idealizada pelo comunicólogo canadense Marshall McLuhan<sup>32</sup>, 10 em cada 10 executivos de grandes empresas nacionais ou multinacionais espalhadas pelos quatro cantos do planeta acrescentariam algo de novo aos precursores da revolução inglesa do século passado: as empresas devem produzir com qualidade, devem ser modernas e, principalmente, obter um planejamento eficaz de comunicação empresarial<sup>33</sup>.

Há muito tempo, a comunicação exerce um extraordinário poder no equilíbrio, desenvolvimento e expansão das empresas, além de potencializar a relação primordial de uma organização com seu público, qual seja, o consumidor (através dos seus produtos) e/ou clientes (serviços prestados), além de fornecedores, comunidade, imprensa, autoridades, sindicatos e acionistas<sup>34</sup>. Como alicerce vital da estrutura de comunicação de uma empresa, a sua comunicação interna se pontua cada vez mais como uma espécie de centro nervoso do organismo empresarial. “O primeiro e principal público de uma empresa é seu efetivo, sem o qual todo esforço de comunicação redundará

---

<sup>32</sup> McLuhan, Marchal. Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem. Ed. Curtrix - 1964.

<sup>33</sup> Revista Exame: *Novos Rumos na Comunicação Empresarial*. Abril 93.

<sup>34</sup> Nori, Célia Valente e Walter. *Portas Abertas: A experiência da Rhodia*. SP, Best Seller, 1990.

nulo”<sup>35</sup>. Segundo o professor e autor de diversas obras sobre comunicação, Lee Thayer, “uma organização só pode cumprir suas finalidades e regulamentos na medida em que processos de comunicação interna eficientes impulsionam-lhe o movimento na direção de metas específicas”<sup>36</sup>.

No que diz respeito a estruturas marcadas pela forte centralização das decisões e engessadas em sua própria hierarquia, a descentralização da informação é a melhor forma de alimentar a vontade política e minar tais bloqueios. Quando o conhecimento é partilhado e os caminhos e processos da empresa seguem essa mesma trilha, a responsabilidade com os resultados é potencializada. Nesse ambiente, os ideais e metas de um programa de qualidade total ficam mais próximas de seus objetivos. Ainda assim, “o sucesso de um programa de qualidade depende principalmente da vontade política da organização - não apenas do controle técnico da fabricação ou prestação de serviços - e da conquista de uma administração participativa, definida com quebra de rigores dos níveis hierárquicos para atingir uma administração que preze a participação de todos os integrantes da empresa”<sup>37</sup>. Assim, é essencial mudar os estilos de funcionamento e rever políticas e atitudes arraigadas. A comunicação eficiente dentro de uma empresa deve, entre outros objetivos, fazer circular as informações. E a comunicação, marcada pela eficiência e qualidade, une partes distintas dentro da empresa, produzindo um ambiente propício ao trabalho coordenado e em conjunto.

---

<sup>35</sup> Idem nota 33..

<sup>36</sup> Thayer, Lee. Comunicação: Fundamentos e Sistemas. SP, Atlas, 1976

<sup>37</sup> Falcom, J.F. Qualidade é investimento. RJ, José Olympio, 1984.

No que se refere aos aspectos motivadores, precisamente no que diz respeito aos procedimentos que se tornaram clássicos na postura empresarial política de toda uma época, era comum as empresas tentarem conquistar seus empregados usando como arma apenas a remuneração e uma certa estabilidade no emprego - caso específico das empresas públicas e estatais. A atualidade, contudo, já mostra outras alternativas. Segundo Gaudêncio Torquato do Rego, em seu livro *Comunicação Empresarial Institucional*, (...) “o poder remunerativo não pode servir de meio exclusivo de controle de uma organização(...) o poder expressivo, quando bem realizado, é vital no sentido de encaminhar soluções para as metas da eficácia (...). A questão é de comunicação. Não havendo motivação, não há envolvimento no processo produtivo”. Para Etizione, a organização empresarial é muito mais que um agrupamento de pessoas, “o problema principal das organizações formais modernas é de que maneira constituir agrupamentos humanos tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, minimizar os efeitos indesejáveis e maximizar o grau de satisfação decorrente das relações nela existentes”<sup>38</sup>. Para Talcott Parsons, a estrutura de um sistema social inclui: funções de vários tipos, organização e integração entre as unidades, normas reguladoras e valores culturais. Segundo ele, todos os sistemas sociais devem resolver quatro problemas básicos: ***Adaptação - a acomodação do sistema às exigências reais do ambiente, junto com a transformação ativa da situação externa. Conquista de objetivos - a definição de objetivos e a mobilização de recursos para atingi-los. Integração - estabelecer e organizar as relações entre as***

---

<sup>38</sup> Etizione, Amitai. Organizações Modernas.SP, Pioneira,1967.

*unidades do sistema, coordenando-as e unificando-as em uma só entidade.*

*Latência - a manutenção dos padrões motivacionais e culturais do sistema*<sup>39</sup>.

Deste modo, atualmente, não sobrevivem empresas que trabalhem somente com estruturas arcaicas baseadas na obediência às normas, nas coerções e castigos como único estímulo aos empregados. Para eles, a empresa representa uma fonte de remuneração, mas deve, além disto, oferecer boas condições de trabalho, oportunidade para progressão, certa estabilidade e um ambiente agradável. E, dessa forma, sua produtividade, lealdade e dedicação para com a organização correspondem ao modo e à proporção com a qual esses interesses são atendidos.

## 2.1 FUNÇÃO INFORMATIVA

Ao se analisar isoladamente a função informativa, a meta é definir a estrutura comunicacional necessária para que uma organização possa implementar a gestão da qualidade e nesta desenvolver-se, tendo o conhecimento como mola que impulsiona o crescimento e que determina o nível de organização de uma empresa. Uma das diretrizes principais das empresas que desenvolvem programas de qualidade total é democratizar seu sistema interno de comunicação, garantindo que todos os seus membros disponham do maior número possível de informações. Em um planejamento de

---

<sup>39</sup> Parsons, Talcott. Sociedades; perspectivas evolutivas e comparativas.SP, Pioneira, 1969.

comunicação voltado para a questão da qualidade, toma-se como referência o público alvo para definir que mensagens são informativas<sup>40</sup>. Portanto, são assim caracterizadas as que possuem os seguintes requisitos:

- Estão fisicamente ao alcance do receptor, ou seja, as mensagens devem ser acessíveis a todos os envolvidos no processo de qualidade.
- São compreensíveis para o receptor.
- Podem ser comprovadas pelo receptor.
- São de alguma utilidade para o receptor.

## 2.2 FUNÇÃO MOTIVADORA

É de vital importância compreender que sem a colaboração e o engajamento dos empregados, a qualidade como sistema de gestão não acontece. A solução é criar uma mentalidade na qual, através do auto-controle, cada um exerça uma função de monitoria do seu próprio trabalho. É neste ponto que a função motivadora da comunicação ganha relevo. Ainda assim, segundo Juram, existem dois obstáculos à motivação na implantação da qualidade, absolutamente possíveis de serem removidos através da comunicação:

- o desconhecimento: “ Ninguém pode ser motivado se não souber, com bastante clareza, o conceito, significado, funções e benefícios da qualidade”<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Juram, J. M. A Qualidade desde o Projeto.SP, Pioneira, 1992.

<sup>41</sup> Idem nota anterior.

Desse modo, as informações a serem transmitidas devem ampliar a visão dos empregados sobre o assunto, despertando o interesse.

- os vícios culturais: Implantar a gestão de qualidade significa estabelecer novas diretrizes de conduta mais condizentes com os princípios deste conceito. Afinal, certos vícios arraigados na estrutura organizacional da companhia podem impedir uma empresa, entendida aí em seu conjunto, de aceitar mudanças. A comunicação deve agir, do ponto de vista educacional, no sentido de eliminar tais barreiras para que não se constituam em elementos desmotivadores da gestão de qualidade.

### 2.3 FUNÇÃO INTEGRATIVA

Promovendo a integração da empresa, a comunicação estimula a participação dos membros. “Deve existir sempre uma consciência clara e objetiva do importante papel que o empregado pode e deve desempenhar na empresa, como elemento ativo, colocando sua inteligência a serviço da instituição à qual pertence, da qual sente orgulho, na qual realiza suas várias necessidades.”<sup>42</sup> Por intermédio de ações integrativas de comunicação os vários níveis hierárquicos, através de departamentos e membros, se interrelacionam continuamente. Esse procedimento é o que determina a duração do grupo e, em última instância, a sobrevivência da empresa

### 3. OBJETIVOS

#### **Gerais**

- Potencialização do processo difusor dos ideais de Qualidade Total da Companhia, através de ações no âmbito da comunicação interna da Coelba.

#### **Específicos**

- Reestruturar os canais por onde as informações circulem de maneira mais rápida e eficazmente.
- Sistematizar as ações de comunicação na Coelba.
- Despertar, no corpo de empregados, a motivação e o interesse para as metas e desafios a serem propostos pela empresa.

### 4. ESTRATÉGIAS

4.1 ESTRATÉGIA I: Criação de uma Política de Comunicação Interna para Coelba.

a . Justificativa

---

<sup>42</sup> Crosby, Philip. Qualidade sem Lágrimas. RJ, José Olympio, 1989.

Apesar de possuir uma estrutura montada de comunicação, através da AMC (Assessoria de Marketing e Comunicação), a Coelba não dispõe de uma política oficial de comunicação interna, o que vem representando uma lacuna considerável na condução do aparato comunicacional da Companhia. Além disso, a ausência de uma postura comunicacional uniforme, legitimada por diretrizes e procedimentos homogêneos e comuns, põe em questionamento qualquer interferência que vise a execução de um Plano de Comunicação Interna bem sucedido por parte da empresa.

#### b. Objetivo

- Evitar a duplicidade de esforços e a dispersão de recursos humanos e materiais;

- Uniformizar valores e conceitos.

- Propiciar a construção de um perfil homogêneo e uniforme na estrutura de comunicação interna da Coelba.

#### c. Procedimento

##### 1. Assessoria de Comunicação

À Assessoria de comunicação compete administrar as informações jornalísticas da organização, de forma a compatibilizar positivamente os

interesses internos (empresa) e os externos (imprensa) neste setor. É responsabilidade da AMC - no que se refere a comunicação interna da Coelba:

- Planejar, viabilizar e executar todas as ações relacionadas com a produção, criação e seleção de material noticioso dentro da companhia, à serem divulgados pelos canais de comunicação com os quais a empresa se utiliza.
- Manter sempre informado o público interno da empresa, de forma ordenada e constante, através da difusão de informações consideradas de interesse da empresa e que visem a manutenção de uma imagem de transparência e participação entre a empresa e seus colaboradores.
- Participar da discussão e definição das estratégias de comunicação da empresa como um todo e das áreas responsáveis pelas atividades nos planos institucional, corporativo e mercadológico.
-

#### **4.1 ESTRATÉGIA I: Reformulação do Jornal Linha Direta.**

##### **a . Justificativa**

Com base em dados fundamentados na pesquisa de avaliação do informativo Linha Direta, feita por iniciativa da empresa, constatou-se o baixo índice de leitura do informativo entre os empregados, motivado por uma linha editorial com temáticas pouco interessantes e com matérias que despertam interesse aquém do desejado para um veículo de comunicação estratégica dentro de uma companhia . Além disso, a empresa possui um informativo destinado a cobertura do programa de qualidade total - o Informe QTC - que é elaborado por uma equipe de administradores e engenheiros, sem a devida

participação da AMC, o que vem contribuindo para a edição de um informativo com um perfil gráfico e editorial com sérias carências no aspecto da qualidade jornalística dos textos e no que concerne a diagramação do veículo . Outro ponto conflitante no universo do aparato de comunicação interna da empresa se refere a uma série de pequenos informes internos - além do informe Coelba, outros 4 pequenos informativos setorializados são editados dentro da companhia - que muito mais do que fomentar a circulação de informações da empresa vêm contribuindo para a dispersão e aumento de gastos desnecessários por parte da Coelba.

#### **b. Objetivo**

Sistematizar as ações de comunicação interna da empresa em um único veículo - com exceção do Informe QTC, que deverá continuar existindo, mas sob a orientação e gerenciamento da Assessoria de Comunicação e Marketing. A extinção dos demais informes tem por finalidade a homogeneidade no fluxo de informação dentro da empresa, através de um veículo único e que inspire confiança e legitimidade perante o público interno da empresa. Além disso, as mudanças que ocorrerão no jornal buscarão criar uma identificação entre o veículo e seu público leitor através de um informativo dinâmico, bem pautado e

em um formato gráfico atraente, através da utilização de cores e uma diagramação leve e eloqüente.

### **c. Procedimento**

c1. Extinção de todos os informativos setorizados da empresa - a intenção é que o aparato de comunicação da companhia seja centralizado, o que contribuirá para a soma de esforços em torno de objetivos comuns. Para que isso ocorra sem traumas, serão feitas reuniões entre os responsáveis e colaboradores desses veículos - juntamente com membros da AMC - nas quais será exposto o anteprojeto do novo informativo. Naturalmente, textos e matérias, que antes eram feitos para esses pequenos informativos, poderão se tornar seções ou pequenos espaços destinados a participação dos próprios empregados, como colaboradores do jornal.

c2. Criação do Layout do novo Linha Direta.

Tamanho: A4

Cores: 3 cores (Azul, vermelha e preta)

Papel: Alto alvura 120g.

c3. Apesar das mudanças, o nome do jornal deverá continuar o mesmo, já que é de fácil pronúncia, além de possuir uma relação íntima com a área de atuação da empresa. Outro ponto que não muda, em relação à reformulação do

jornal, é a periodicidade, que deverá continuar mensal. Quanto ao número de páginas, o informativo deverá encolher, passando das atuais 16 para 12 páginas. A intenção, com a redução do número de páginas, é que o informativo fique mais “leve”, já que algumas seções deverão ser extintas e outras condensadas em textos curtos e objetivos.

c4. O novo Linha Direta deverá ter um pautamento prioritariamente voltado para temas com o máximo de apuro jornalístico. Apesar das implicações naturais que um veículo patrocinado pela empresa e para a empresa possam ter, a escolha dos assuntos que se tornarão matérias, textos e entrevistas deverá possuir, sempre que possível, proeminência, caráter noticioso, informativo, e possuir sempre um compromisso muito menos com o caráter propagandístico que um meio deste porte pode propiciar a uma empresa e mais como um veículo esclarecedor e informativo dentro da companhia. As pautas do jornal deverão ser executadas, também, com a participação de empregados da Coelba - além de jornalistas da AMC e alguns diretores. Essa participação poderá ser feita através do sistema *office*, onde as sugestões poderão ser enviadas de qualquer lugar e por qualquer empregado da companhia em todo o estado. Com o suporte do *office*, o jornal poderá ter, também, uma espécie de sucursais no interior do estado, com colaboradores que poderão enviar material noticioso para ser publicado no jornal

c5. É importante ressaltar que o veículo deverá ter uma linguagem concernente com os diferentes perfis de público interno com o qual a empresa convive. Um procedimento que poderá ser melhor equacionado através da

elaboração de espaços distintos, dentro do informativo, para o tratamento de temas na mesma medida.

c6. O jornal terá as seguinte disposição de seções:

CAPA: A matéria principal deverá ser sempre a que possuir maior apelo jornalístico dentre os temas a serem abordados em cada edição. Poderá ser um assunto relacionado diretamente com a empresa, mas preferencialmente deverá tratar de assuntos relacionados com os empregados, como uma cobertura especial de entrada de verão na ótica do dia a dia de alguns deles - cuidados com o corpo, dieta, ginástica etc; ou temas de grande apelo - como os Dias da crianças, Dia dos pais, Natal etc - nos quais o jornal poderá servir, até mesmo, como divulgador de concursos, sorteios, promoções etc. - todos eles relacionadas com as respectivas temáticas e coordenados pelos setores da companhia responsável pelo evento e em parceria com a AMC.

PÁGINA 1 - Neste espaço deverá conter o editorial - que funcionará, sempre que possível, como uma espécie de seção carta ao leitor, com comentários de matérias, reportagens e entrevistas do jornal; a seção de cartas - que deverão ser selecionadas e publicadas nas edições seguintes de acordo com a conveniência. Seria interessante, também, a publicação de cartas que contenham críticas ao veículo ou à Companhia, acompanhadas das devidas justificativas ou medidas já em curso ou a serem adotadas.

PÁGINA 2 e 3 - Seria mantida a seção Painel, herdada do projeto anterior, só que, como novidade, conteria sub-seções com notícias de áreas distintas dentro da Companhia e matérias feitas com pautas relacionadas ao

desempenho de empregados em áreas operacionais dentro da Companhia, como garagem, a equipe de *linha viva* - que trabalham com alta tensão -, equipe do ligue luz etc.

PÁGINA 4 e 5 - Ocupadas pela seção *Empresa*, será elaborada com critérios que impeçam caracterizá-la como uma seção tipo *Diário Oficial da companhia*. Deverão ser evitados textos assinados por diretores da empresa. Quando da divulgação de medidas que poderão causar desconforto aos empregados, essas deverão ser escritas objetivamente, expondo as vantagens, o que a empresa espera alcançar com tais atitudes e as vantagens e desvantagens para o empregado.

PÁGINA 5 - Esta página será destinada exclusivamente à cobertura esportiva na Adelba e para divulgação e cobertura de eventos organizados pela empresa ou pelos empregados.

PÁGINA 6 e 7 - Página central. Neste espaço ficará a matéria de capa.

PÁGINA 8 - Intitulada *Interior*, nesta página as matérias feitas nas diversas unidades da empresa em todo o estado serão divulgadas. Esse espaço será utilizado também pelas sucursais.

PÁGINA 9 - Seção *Gente*. Neste espaço, figuras *anônimas* da empresa mostrarão seus *hobbies*, atividades curiosas fora da companhia, peculiaridades interessantes etc. Haverá, também, colunas destinadas a mensagens dos empregados, carta de despedidas dos futuros aposentados, curiosidades etc.

PÁGINA 10 - A seção *Alma de Artista* continua, desta vez mais democrática e servindo como um verdadeiro espaço destinado aos pequenos

ensaios, poesias, contos e demais manifestações das letras entre os diversos empregados da companhia.

PÁGINA 11 - Sobrevive a seção *Bahia Meu Amor*, que além da cobertura turística e desempenho da unidade da Coelba na cidade deverá contar histórias interessantes, através de textos amenos e descontraídos, de pessoas de renome da respectiva região.

PÁGINA 12 - *Entrevista*. Neste espaço deverão ser ouvidas pessoas interessantes e que se destacam em sua atividade profissional - nos diversos segmentos da sociedade. O único critério é que sejam personalidades de destaque em sua respectiva áreas de atuação. Deverão ser evitadas, dentro do possível, entrevistas com diretores da companhia.

c7. Contratação de mais um jornalista, que deverá trabalhar em regime integral dentro da companhia, preferencialmente com larga experiência na grande imprensa e em jornalismo empresarial. A função principal desse profissional será servir como uma espécie de *ombudsman* do jornal Linha Direta. Ficará sob sua supervisão os aspectos concernentes a postura editorial e gráfica do jornal, que deverá ser coesa com os fundamentos e diretrizes acordadas quando da execução do plano editorial e gráfico para o informativo. A contratação desse profissional deverá ser amparada em dispositivos que preservem a sua autonomia e conseqüente independência em relação à diretoria da companhia. Seu contrato deverá ser por tempo determinado, no mínimo de 2 anos, com estabilidade no emprego durante a vigência do contrato. A empresa

deverá contratar, também, um profissional de relações públicas, que incrementará a política de comunicação interna e externa da companhia.

#### **d. Orçamento**

##### Custos gráficos

Jornal Linha Direta (formato A4, 12 páginas, três cores, papel alto alvura 120g, 6.000exemplares).....R\$ 4.250,43

##### Recursos Humanos \*

Contratação de um jornalista (turno integral de 8 horas) .....R\$1.500,00

Contratação de um profissional de Relações Públicas (idem).... R\$ 900,00

\* A empresa já possui uma equipe de assessoria de comunicação montada, composta de 6 jornalistas, um editor chefe, um diagramador e um ilustrador.

Fonte: Gráfica Santa Helena

Sindijorba

Sindicato dos Relação Públicas do Estado de Pernambuco.

#### **e. Cronograma**

Supondo-se que este projeto terá início em março do próximo ano, a contratação deverá ser feita até fevereiro de 1997, mês no qual será reservado par adaptação dos profissionais na empresa.

a. 4.1.1 PROGRAMA 1: Treinamento dos responsáveis pelo Projeto

**b. Justificativa**

Com a implementação do Programa de Qualidade Total na companhia é indispensável que o a assessoria de comunicação e marketing da empresa tenha seu corpo de jornalistas em sintonia e plenamente a par das decisões, rumos e mesmo a própria conceitualização no sentido específico do quem vem a ser QTC e quais os componentes indispensáveis para uma parceria eficiente entre o setor de comunicação e os diversos departamentos envolvidos na implantação do programa.

**b. Objetivo**

Estabelecer uma harmonia entre o setor de comunicação da empresa e os objetivos prioritários da empresa com a implantação do QTC.

**c. Procedimentos**

c1. Disponibilizar uma equipe rotativa de jornalistas, composta de no máximo três profissionais, que participará de reuniões, encontros, palestras e discussões, juntamente com os responsáveis pela condução do programa, feita pela Fundação Otoni - que deverá, também, gerenciar o processo de treinamento. Dependendo da abrangência e da importância de alguns encontros, o grupo poderá se deslocar para outros estados.

c2. Visita a empresas que já tenham implantado o Programa de Qualidade Total através da Fundação Otoni e que já estejam em um estágio mais avançado. Para uma racionalização de custos, preferencialmente, deverão ser visitadas empresas instaladas no estado.

c3. Compra de livros técnicos cujos temas abordem a implantação do Programa de Qualidade Total. Essa indicação bibliográfica poderá ser feita através da Fundação Otoni.

#### **d. Avaliação**

A avaliação dos treinamentos poderá ser feita conjuntamente pelo corpo de jornalistas da AMC a cada 2 meses.

#### **e. Orçamento**

##### Sugestão de Livros

*Qualidade Sem Lágrimas.* Philip Crosby. RJ, José Olympio, 1989.

*Qualidade é investimento.* Philip Crosby. RJ, José Olympio, 1989.

*Qualidade na Empresas Brasileiras.* J.F. Falcom. SP, Atlas, 1987.

*Portas Abertas: A experiência da Rhodia.* Célia Valente e Walter

Nori.SP, Best Seller, 1990.

Valor Total: 223,00

Fonte: G.Autores

O treinamento não representará custos fixos para empresa, já que todas as despesas que ocasionalmente ocorram ficarão por conta da Fundação Otoni. No contrato assinado pela Coelba e a Fundação, um dos itens reza sobre a possibilidade de treinamento com a equipe de comunicação, inclusive com o custeio de todas as despesas relativas a viagem e deslocamento para outros estados. Quanto a carga horária dos profissionais que poderá eventualmente ser “estourada”, a empresa poderá compensar através do sistema de folgas.

#### f. Cronograma

O treinamento deverá durar um ano e será iniciado em março de 1997.

### 4.2 ESTRATÉGIA II - Estabelecer novos canais de informação

4.2.1 PROGRAMA 1: Criação do informativo interno via sistema *on line*, no qual será incorporado o boletim interno da empresa responsável pela cobertura da Qualidade Total da Coelba, o *Informe QTC*.

#### a . Justificativa

A Coelba já possui uma estrutura montada de informação via terminal de computadores, que interliga a empresa via processo *on line* em todo o interior

do estado. O equipamento, que tem o suporte técnico da IBM, vem sendo subaproveitado pela companhia, sendo utilizado apenas como um veículo de processamento de informações de âmbito burocrático informativo dentro da companhia. Além disso, com a criação de um informativo destinado à cobertura do QTC, em um ambiente que permite relações interativas e instantâneas entre os empregados da companhia, potencializariam-se as ações de difusão e partilha de informações contribuindo, assim, para a busca de soluções mais rápidas e efetivas rumo a busca Qualidade Total por parte da companhia.

**b . Objetivo**

A adaptação ao sistema *on line* do *Informe QTC*, que ganhará um espaço de informação cativo e atraente dentro da empresa, dinamizando o aparato comunicacional e de informação estratégica dentro da companhia.

**c.Procedimentos.**

c1. Deslocamento de uma equipe de analistas de sistemas da própria companhia que terá como incumbência a elaboração do *software* para a viabilização do informativo, juntamente com jornalistas da AMC e o diagramador.

c2. Compra de um *scanner* de mesa para digitalização das fotos e de monitores coloridos, já que o sistema é operado através de monitores mono VGA, o que inviabilizaria a utilização de fotos coloridas e ilustrações com cores.

c3. O novo veículo terá um conteúdo que em um informativo convencional corresponderia a cinco páginas; uma programação visual que deverá levar em conta as particularidades do novo meio e seções fixas que, quando *clikadas*, levarão a informações adicionais sobre o mesmo assunto divulgadas em outros números ou que serão pautas para próximas edições. No espaço que corresponderia a 1ª página, o informativo traria sempre uma grande foto colorida, com a respectiva legenda, e um *super lead*. Neste espaço ficaria também o sumário da edição, através de ícones que *clikados* levariam o leitor para o referido texto - que em geral deverá ter de 15 a vinte linhas e sempre que possível ser acompanhado de fotos e/ou ilustrações. Uma comissão - formada de jornalistas, diagramador, membros da diretoria e empregados - poderá discernir, através de propostas e sugestões, o nome das seções.

c4. O título do novo informativo poderá ser *QTC On Line* e poderá ser acessado por qualquer empregado da companhia em horário de expediente. A periodicidade com a qual as matérias ficam no sistema, deve ser flutuante, ainda que minimamente cada texto deve permanecer ativo de 10 a 15 dias.

c5. Contratação de um diagramador com experiência na área de *home page* e internet.

#### **d. Avaliação**

A avaliação do informativo poderá ser feita a cada bimestre pela equipe da AMC.

**e. Orçamento**

Recursos Humanos

Contratação de um diagramador (turno de seis horas).....R\$ 550,00

Fonte: W&S C.Visual

Material Permanente

Compra de 718 monitores de vídeo SVGA.....R\$243,00(unid)

Total: R\$174.474,00

**f. Cronograma**

Levando-se se em conta a implantação do Plano de Comunicação em março de 97, os dois primeiros meses anteriores poderão ser destinados a implantação e criação do *software*, elaboração das matérias e instalação dos equipamentos.

**4.3 ESTRATÉGIA III - Estabelecer a Integração dentro da empresa.**

4.3.1 PROGRAMA 1 : Participação dos empregados na conquista dos objetivos previstos com a implantação da Qualidade Total.

**a . Justificativa**

Exemplos marcantes de empresas que adotaram a participação nos lucros, por parte dos empregados, são testemunhas eficazes de gerenciamento moderno das ações ligadas a estímulo e conseqüente integração do corpo de colaboradores em torno de objetivos e ideais de crescimento e melhoria na qualidade dos produtos e serviços destas empresas. No caso específico da Coelba, que possui um quadro de empregados desmotivados, em

grande medida indiferentes à realidade da companhia e insatisfeitos com relação aos proventos percebidos, a possibilidade da execução de um plano de qualidade total, com uma cumplicidade de tarefas e ganhos, seria um potente instrumento de renovação e integração entre os empregados.

#### **b .Objetivo**

Despertar os empregados para busca de metas e conquistas de desafios a serem propostos pela empresa.

#### **c . Procedimentos**

c 1. A participação nos lucros da empresa por parte dos empregados deverá ocorrer através da distribuição de parte das ações da companhia em uma proporção que variará em ordem direta ao cumprimento das metas e em cotas proporcionais ao salário recebido. A empresa tem plenos poderes para efetuar este tipo de procedimento legalmente, já que cada empregado da Coelba possui uma cota de ações, variável também de acordo com o salário do empregado, e que é recebida no ato da assinatura do contrato de trabalho.

c2. A duração do contrato de participação dos empregados nos lucros da empresa, através de ações da companhia, deverá ter um prazo estipulado relacionado com a obtenção da meta principal da companhia, que é ser reconhecida perante os clientes como uma empresa que detém a excelência na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Até a obtenção do objetivo

maior, a empresa deverá estipular anualmente quais as metas a serem alcançadas e a relativa cota de participação que os empregados deverão receber como recompensa pela conquista de tais objetivos. Caso os objetivos sejam alcançados em menor proporção ao estipulado pela empresa ou se extrapolem as metas então estabelecidas, a empresa deverá recompensar os empregados de acordo com essa variação. A escolha de cotas de ações como forma de participação do empregados no desempenho da empresa, em vez da participação através no lucros da companhia, se justifica pelo fato de que as ações de qualquer companhia têm seu valor de mercado condicionado ao desempenho econômico financeiro da empresa, aliado ao seu prestígio de mercado obtido junto aos clientes, fornecedores e sociedade de uma maneira geral. Assim, mesmo que a empresa atinja seus objetivos, o processo de motivação perdurará, já que as cotas recebidas por cada empregado poderá ser valorizada ou não, de acordo, única e exclusivamente, com sua postura enquanto “sócio” da companhia.

c 3. A empresa deverá, obviamente, estabelecer um limite máximo de ações a serem negociadas com os empregados. Uma comissão, formada pela diretoria da empresa, departamento jurídico e sindicato, comporão o corpo executor desse programa.

c 4. Além da recompensa por parte da empresa através da participação acionária, a Coelba deverá paulatinamente retomar sua política de investimento na área de lazer, eventos culturais, artísticos e festivos entre os empregados. Nesse sentido, propostas de patrocínio e organização de eventos por parte da

companhia deverão fazer parte de um pacote oferecido anualmente aos empregados e que estará condicionado ao cumprimento de metas previamente estabelecidas pela empresa

**d. Avaliação**

O programa será avaliado semestralmente pelo corpo coordenador do projeto.

**e. Orçamento**

Pelas peculiaridade de um programa com essas características, a possibilidade da execução de um plano orçamentário prévio torna-se inviável.

**f. Cronograma.**

Tomando por base a efetivação do projeto em março de 1997, sua duração deverá coincidir com a previsão inicial da empresa de conquista dos objetivos previstos com a efetiva implantação da qualidade total da companhia prevista para o ano 2000.

## 5. BIBLIOGRAFIA

ACKERMANN, Jean-Marie. Comunicação de Idéias Industriais. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura Editora, 1993.

CHAPARRO, Manuel Carlos. Planejamento, Condição de Qualidade, in

Jornalismo Empresarial. Rio de Janeiro, Caderno Proal, Centro de Pesquisa de Jornalismo Empresarial, nº 2, 1971.

CROSBY, Philip B. Qualidade é investimento. Rio de Janeiro, José Olympio, 1984.

EXAME. São Paulo: Abril- Tec Ed., n 133 A , dez. 1995. Número especial.

ETIZIONE, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo, Pioneira, 1967.

FILHO, Ciro Marcondes Filho. Jornalismo Fin-de-Siècle. São Paulo, Scritta Editorial, 1995.

FALCOM, J.F. Qualidade na Empresas Brasileiras. São Paulo, Atlas, 1987.

JURAN, J.M. A Qualidade desde o Projeto. SP, Pioneira, 1992.

PARSONS, Talcott. Sociedades: Perspectivas Evolutivas e Comparativas. São Paulo, Pioneira, 1969.

PINHO, J. B. Comunicação em Marketing. São Paulo, Papirus Editora, 1994.

REVISTA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. São Paulo: ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - n. 01,09,10,15,29 32,33 34 e 35.1996

REGO, Francisco Gaudêncio Torquarto. Jornalismo Empresarial - Teoria e Prática. São Paulo, Summus Editorial, 1985.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional. São Paulo, Summus Editorial, 1986.

THAYER, Lee. Comunicação: Fundamentos e Sistemas. São Paulo, Atlas, 1976.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Princípios da Comunicação Administrativa. São Paulo, Atlas, 1972.

WEY, Hebe. O Processo de Relações Públicas. São Paulo, Summus, 1986.

