

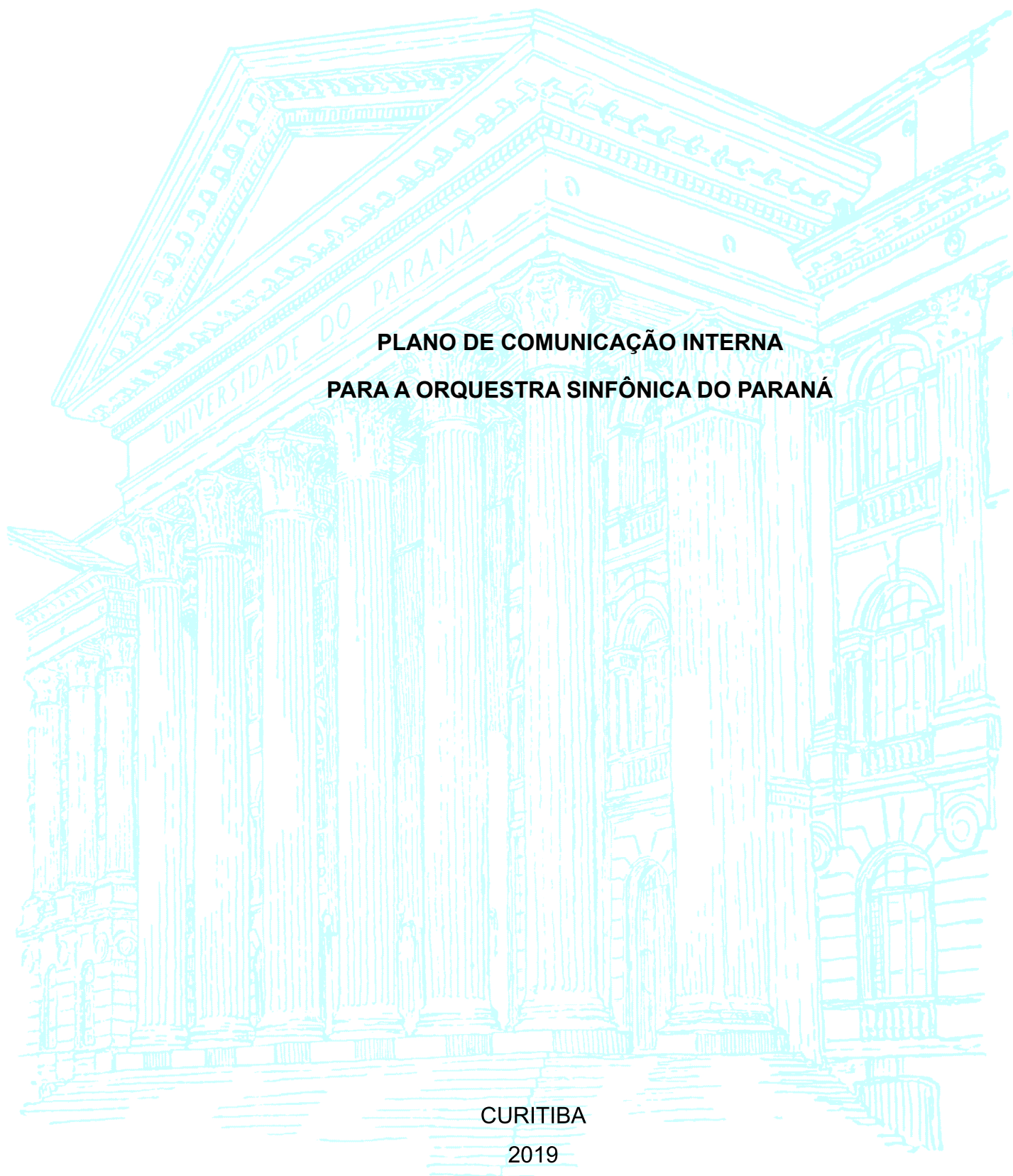
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARINA DO LAGO CALDERON

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA
PARA A ORQUESTRA SINFÔNICA DO PARANÁ**

CURITIBA

2019



CARINA DO LAGO CALDERON

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA
PARA A ORQUESTRA SINFÔNICA DO PARANÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas. Curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. MSc. Pedro Chapaval Pimentel
Co-orientador: Prof. Dr. Luiz Paulo Maia

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que esteve presente em todas as áreas de minha vida e na realização deste trabalho.

Ao meu marido e aos meus pais, por todo o incentivo durante a realização do TCC.

Ao professor Pedro Pimentel, pela orientação de meu trabalho, por sua dedicação e também pelas palavras de amizade.

Ao professor Luiz Paulo Maia, que durante toda minha graduação não mediu esforços para meu incentivo pessoal e profissional.

À professora Milene Rocha, que despertou em mim o amor pelas Relações Públicas, contribuiu teoricamente para meu trabalho e se alegra pelas conquistas de seus alunos.

À Luiza Guimarães, que me recebeu de portas abertas para a realização de pesquisas na OSP.

À professora Cláudia Quadros, que contribuiu para o desenvolvimento das pesquisas realizada neste TCC.

Aos meus amigos e colegas de graduação.

Agradeço também a todos que uma alguma forma contribuíram para minha formação e realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de um Plano de Comunicação para a Orquestra Sinfônica do Paraná (OSP). Teoricamente, é possível enxergar a orquestra como uma organização, a qual possui cultura e identidade próprias. Desse modo, o referencial teórico utilizado para a elaboração e amparo deste trabalho envolveu a análise da Comunicação como um processo de construção coletiva da Identidade Organizacional, construção e transformação da Cultura da Orquestra Sinfônica do Paraná. Para realizar o objetivo geral deste trabalho, foram delimitados os seguintes objetivos específicos: (1) avaliar a importância da Identidade Organizacional e sua relação com a Cultura Organizacional; (2) observar como se dão os processos comunicacionais na Orquestra Sinfônica do Paraná; (3) compreender as relações estabelecidas entre os músicos componentes da Orquestra Sinfônica do Paraná e os membros da coordenação da instituição e (4) desenvolver um plano de ações que possibilitem a construção de uma Identidade Organizacional entre os membros da OSP. Assim, definiu-se como metodologia o levantamento bibliográfico sobre os conceitos tratados, o estudo empírico a partir de Pesquisa Institucional conforme o método proposto por Margarida Kunsch (1986) e a Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional. Com base nas pesquisas realizadas, percebeu-se que a OSP é uma organização com a “cultura do tanto faz”, caracterizada pela estagnação, falta de interesse em mudanças e melhorias, ausência do desenvolvimento e falta da busca pelo progresso. Pensando nisso, foram desenvolvidas ações de curto, médio e longo prazo com o objetivo de trabalhar esses aspectos.

Palavras-chave: Plano de Comunicação. Orquestra Sinfônica.
Cultura Organizacional. Identidade Organizacional.

ABSTRACT

The present work aims to develop a Communication Plan for the Orquestra Sinfônica do Paraná (OSP), Paraná Symphony Orchestra. Theoretically, it is possible to consider orchestras as organizations, which have their own cultures and identities. The theoretical framework used for the elaboration and support of this project is based on the analysis of Communication as a process of collective construction of Organizational Identity and transformation in the Culture of the Orquestra Sinfônica do Paraná. To accomplish the general objective of this work, the following specific objectives were defined: (1) to evaluate the importance of Organizational Identity and its relationship with Organizational Culture; (2) to observe how the communication processes take place in Orquestra Sinfônica do Paraná; (3) to understand the relationships established between the musicians of Orquestra Sinfônica do Paraná and the members of the institution's coordination; and (4) to develop an action plan which will allow the construction of an Organizational Identity among the OSP members. The methodology defined for this project was a bibliographic survey on the concepts treated, the empirical study from Institutional Research according to the method proposed by Margarida Kunsch (1986) and the Research of Organizational Climate and Culture. Based on the research carried out, it was noticed that the OSP is an organization with the “whatever culture”, characterized by stagnation, lack of interest in changes and improvements, lack of development and lack of pursuit of progress. With this in mind, it was developed and Communication Plan with short, medium and long term actions.

Keywords: Communication Plan. Symphonic Orchestra. Organizational Culture Organizational Identity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 METODOLOGIA	11
3 COMUNICAÇÃO, SENTIDOS E SIGNIFICADOS NAS ORGANIZAÇÕES	14
3.1 A PRODUÇÃO DE SENTIDOS E SIGNIFICADOS	14
3.2 COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO	19
4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	25
4.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS	29
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	32
5 ORQUESTRA SINFÔNICA DO PARANÁ	36
5.1 A ORGANIZAÇÃO	36
5.1.1 Identificação e Dados Gerais	36
5.1.2 História da OSP	37
5.1.3 Situação Econômica	38
5.1.4 Infraestrutura Física	40
5.1.5 Produtos e Serviços	42
5.1.6 Estrutura Organizacional e Administrativa	43
5.1.7 Cultura Organizacional	49
5.1.8 Clima Organizacional	51
5.1.9 Missão, Visão e Valores	55
5.2 A COMUNICAÇÃO	56
5.2.1 Sistema de Comunicação	56
5.2.2 Comunicação Organizacional	58
5.2.3 Comunicação Administrativa e Interna	58
6 PLANO DE COMUNICAÇÃO	61
6.1 AÇÕES A CURTO PRAZO	62
6.1.1 Missão, visão e valores da OSP	62
6.1.2 Grupo do Whatsapp oficial	63
6.1.3 Jornal Mural da OSP	64
6.1.4 Maestro Porta-voz	66
6.2 AÇÕES A MÉDIO PRAZO	66

6.2.1 Programa Roda de Conversa com a Gestão	67
6.2.2 Campanha “Eu sou OSP”	68
6.2.3 Valorize a Comunicação!	69
6.3 AÇÕES A LONGO PRAZO	69
6.3.1 Programa Mais Música	70
6.3.2 Como Funciona a Orquestra?	70
6.3.3 Programa de Reconhecimento	71
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICE A - PLANEJAMENTO DA PESQUISA	
DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	79
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO	81
APÊNDICE C - RESULTADOS DA PESQUISA	87
APÊNDICE D - SUGESTÃO DE PEÇAS	
PARA A CAMPANHA “EU SOU OSP”	109
ANEXO 1 - EXEMPLO DE JORNAL MURAL	111

1 INTRODUÇÃO

A assimilação da Identidade Organizacional por parte do público interno de uma organização é um fator importante para o sucesso da missão organizacional proposta pelos seus fundadores ou gestores. É a partir dessa assimilação que é desenvolvida a Cultura Organizacional, a qual exerce influência no comportamento dos colaboradores e no eventual sucesso da missão organizacional.

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresenta um Plano de Comunicação para a Orquestra Sinfônica do Paraná (OSP), um dos grupos musicais mais importantes do Brasil, atuante no cenário musical paranaense. A instituição foi fundada em 1985, com o objetivo de enriquecer o contexto musical do estado do Paraná por meio do acesso à cultura para a comunidade local. A proposta que este trabalho visa contemplar é a de como as atividades de Relações Públicas podem colaborar para tornar a comunicação entre os públicos de uma organização mais eficiente e, dessa forma, contribuir para a construção e a aplicação da Identidade Organizacional.

O projeto tomou forma inicialmente devido ao meu interesse, desenvolvido a partir de meu contato com a música desde o início de minha vida: como essa arte se apresenta na sociedade, seu impacto e influência e sobre como a música participa ativamente na vida de seus intérpretes. Os meus primeiros contatos com a música ocorreram com o estudo do violino, piano, flauta doce e teoria musical. Adicionalmente a isso, minha participação em grupos de canto coral trouxe a oportunidade de contato com outros grupos musicais, como a Orquestra Sinfônica do Paraná (OSP) em apresentações de óperas como João e Maria, a obra de Felix Mendelssohn e outros compositores.

A partir dessas experiências, surgiu o interesse em entender como os artistas — sejam eles: músicos da orquestra, regentes, maestros, cantores, atores e apresentadores — interagem entre si, e se existem problemas de competição e ego envolvidos nesses relacionamentos, por exemplo. Quando iniciei meus estudos na área da Comunicação, logo compreendi que os relacionamentos em uma organização são intermediados pela comunicação. Dessa forma, decidi investigar a existência de problemas de relacionamento entre os membros da OSP e se, de fato,

a comunicação poderia ser considerada um agravante ou uma solução para determinadas questões.

Com base nesse questionamento, aliado aos laços de contato já estabelecidos em experiências anteriores com a Orquestra Sinfônica do Paraná, foi considerado elaborar um estudo sobre o relacionamento entre os músicos da orquestra e se ali existiam problemas de comunicação. Sendo assim, depois de um primeiro contato com a OSP, a conversa foi direcionada e realizada diretamente com a Assessoria de Imprensa, responsável pela comunicação da instituição. Durante essa primeira conversa, a existência de possíveis problemas de comunicação foi confirmada pela profissional de comunicação da OSP: após 33 anos de existência, 75 músicos contratados e mais colaboradores de diferentes departamentos, a instituição ainda não possui projetos de comunicação interna estruturados, formalizados e tampouco aplicados.

Tendo em vista que a instituição se encontra em uma complexa rede de fluxos comunicacionais e desafios em sua rotina, este trabalho contemplará as demandas evidenciadas na OSP a partir do viés das Relações Públicas e da Comunicação Interna.

Este TCC justifica-se pelo fato de que a Comunicação Interna suporta e promove a vivência da missão, dos valores e da identidade da empresa. De uma forma simples, ela consiste em cultivar um determinado comportamento que contribui para a criação de valor para a organização. O surgimento deste comportamento requer, na maioria dos casos, uma mudança cultural que só é alcançada através de uma comunicação eficiente.

Para que a comunicação de uma instituição seja eficiente, devem ser adotadas algumas políticas que irão auxiliar na instauração de uma nova cultura organizacional. A adoção dessas políticas é feita a partir de estratégias e ações pensadas e descritas em um Plano de Comunicação, que é elaborado a partir de necessidades constatadas e percebidas dentro da empresa, por meio de pesquisas e análises. Margarida Kunsch elucida:

No plano são delineados os objetivos gerais a serem alcançados, as diretrizes, a alocação de recursos necessários, às estratégias gerais, os

prazos e os indicativos das ações que poderão desencadear projetos e programas específicos e/ou setoriais. (KUNSCH, 2002, p.366)

O plano de comunicação serve para organizar estrategicamente o passo-a-passo da empresa na busca por essa mudança: “a ideia de uma estratégia está presente em qualquer situação que envolva a definição de objetivos e a escolha dos meios para realizá-los” (MAXIMINIANO, 2008, p. 133).

A partir dos problemas relatados na primeira conversa feita com a equipe de Assessoria de Imprensa da Orquestra Sinfônica Paraná, foi diagnosticado que a elaboração de um plano de comunicação interna é a melhor opção para o cenário da Orquestra Sinfônica do Paraná, tendo em vista que não existem projetos de comunicação formalizados na instituição.

Com base nos problemas relatados no primeiro contato com a equipe de Comunicação da Orquestra Sinfônica Paraná, este Trabalho de Conclusão de Curso se propõe a responder: de que forma a Comunicação pode possibilitar a construção coletiva da Identidade Organizacional e transformar a Cultura Organizacional da Orquestra Sinfônica do Paraná?

O objetivo geral deste trabalho é analisar a Comunicação como um processo de construção coletiva da Identidade Organizacional, construção e transformação da cultura da Orquestra Sinfônica do Paraná. Este projeto tem como objetivos específicos: avaliar a importância da Identidade Organizacional e sua relação com a Cultura Organizacional; observar como se dão os processos comunicacionais na Orquestra Sinfônica do Paraná; compreender as relações estabelecidas entre os músicos componentes da Orquestra Sinfônica do Paraná e os membros da coordenação da instituição e, por fim, desenvolver um plano de ações que possibilitem a construção de uma Identidade Organizacional entre os membros da OSP.

O trabalho está estruturado em sete capítulos. Após esta introdução, apresenta-se a metodologia do trabalho, a qual esclarece as etapas do projeto. Depois disso, apresentam-se dois capítulos teóricos, os quais se constituem como base para a elaboração do Plano de Comunicação. O quinto capítulo do trabalho consiste em apresentar o objeto deste TCC, a Orquestra Sinfônica do Paraná. Após

a exposição dessas informações, apresenta-se as ações e iniciativas propostas para o Plano de Comunicação. Por fim, está presente um capítulo com as considerações finais do TCC.

2 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos propostos pelo projeto, este trabalho realizou, inicialmente, um levantamento bibliográfico sobre os principais conceitos a respeito da comunicação como processo e como construção de sentidos e significados no ambiente organizacional, além de compreender o impacto da comunicação a Identidade Organizacional e na Cultura Organizacional.

Para o embasamento teórico foi feito um estudo de caráter bibliográfico a partir de leitura de autores considerados clássicos das Relações Públicas do Brasil. Para tanto, este trabalho explora o método de elaboração de planejamento de comunicação descrito por Margarida Kunsch na obra “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” (2003). Foi abordado a perspectiva da Comunicação como a produtora de sentidos e significados nas organizações, conforme os apontamentos de George Herbert Mead (2007). Além disso, buscou-se compreender a Comunicação como processo, na perspectiva de David Berlo (1999). Também foram trabalhados os conceitos de Identidade e Cultura Organizacional.

Após o estudo e análise bibliográfica de alguns conceitos fundamentais para a atividade de Relações Públicas, foi realizado um estudo empírico para entender, na prática, os processos comunicacionais da Orquestra Sinfônica do Paraná. Também foram estudados e analisados autores que abordam a importância da Cultura Organizacional entre os componentes de uma organização e como este conceito se relaciona com a Comunicação, além de compreender o impacto da comunicação na Identidade Organizacional e na Imagem Organizacional.

O estudo do contexto no qual a OSP se encontra foi dividido em dois momentos. Primeiramente, foi feita uma Pesquisa Institucional, a qual conforme o método descrito por Kunsch (1986), visa conhecer a fundo a empresa para a qual o planejamento será elaborado. Assim, entende-se que é preciso compreender o funcionamento da empresa, do “chão de fábrica” até os níveis mais altos da gestão e entender a situação da organização à respeito da missão, visão e valores adotados pela empresa, e se estes são praticados.

Para estruturar essa Pesquisa Institucional, conforme Harry Miller (1983, p. 27-33), é preciso observar os procedimentos de comunicação, informação básica,

dados específicos, análise de dados, confronto da organização proposta com os princípios básicos dessa organização, entre outros.

Além da Pesquisa Institucional realizada com um protocolo fixo, também foram consideradas conversas informais com os músicos da orquestra. A escolha por utilizar esses dados se deu porque muitas vezes as pessoas sentem-se mais à vontade para expressar suas opiniões quando não estão sendo gravadas, conforme propõe Yin (2016) ao descrever técnicas de coleta qualitativas.

Dessa forma, durante o período de setembro a dezembro de 2018, aconteceram reuniões com o setor responsável pela Assessoria de Imprensa da OSP, bem como a área de Recursos Humanos e Coordenação da instituição, para investigar os seguintes aspectos: histórico de fundação da OSP, dados gerais da empresa, financeiro, estrutura organizacional, organograma, rotina organizacional, meios de comunicação com público interno e externo, associação entre os membros.

Depois da primeira etapa, a Pesquisa Institucional, foi aplicada uma Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional. Essa pesquisa foi respondida por 49 pessoas, sendo que dessas somente foram consideradas aquelas que completaram o questionário, totalizando 47 respostas validadas e utilizadas.

Os resultados da pesquisa está apresentado no Apêndice C, e as técnicas utilizadas em forma de questionário consta nos Apêndice A e B. Vale mencionar que diversos foram os conceitos propostos para a expressão “clima organizacional” desde que se iniciaram as discussões e estudos acerca deste assunto. Segundo Palácios (2006) é oriundo da metáfora de “clima meteorológico”, pois se relaciona com a ideia de instabilidade e mudança:

Metaforicamente, o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização (PALÁCIOS, 2006, p. 46)

Para entender o clima organizacional é preciso, primeiramente, compreender que o clima é algo percebido, portanto, subjetivo e complexo. Ele influencia de forma importante na atuação e no desempenho dos funcionários das

organizações. As organizações são formadas por relações interpessoais e o objetivo de uma pesquisa de clima e cultura organizacional é entender como se dão essas relações e como elas influenciam no funcionamento da empresa. Uma vez percebido o clima organizacional, é possível enxergar também as mudanças necessárias para a otimização da empresa e para o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.

No capítulo seguinte, está descrito teoricamente sobre a importância da comunicação nas organizações, para que a partir disso seja possível desenvolver um plano de comunicação coerente com a realidade institucional.

3 COMUNICAÇÃO, SENTIDOS E SIGNIFICADOS NAS ORGANIZAÇÕES

A fim de atingir os objetivos propostos para este trabalho, faz-se necessário compreender, teoricamente, como a Comunicação ocorre nos ambientes das organizações. Para tanto, o primeiro tópico deste capítulo faz o resgate teórico de autores que estudam a Comunicação como a produtora de sentidos e significados nas organizações. A partir desse entendimento, o segundo tópico deste capítulo aborda a compreensão da Comunicação como processo presente no cotidiano organizacional.

3.1 A PRODUÇÃO DE SENTIDOS E SIGNIFICADOS

O processo de organizar, em sua essência, é uma atividade comunicativa. É isso que o autor Karl E. Weick defende em sua obra “The social psychology of organising” (1975). Para ele, as organizações não apenas suportam a comunicação mas também são fundamentalmente compostas por ela, como Weick conclui que “a atividade comunicativa é a organização” (WEICK, 1995, p. 75, grifo nosso).

A autora Marlene Marchiori compartilha de uma opinião semelhante, ao defender que a organização é a própria comunicação (MARCHIORI, 2008). Para a autora, as organizações são pessoas, que interagem, dialogam e se comunicam e, por esses motivos, sem a comunicação, é impossível a existência de uma organização.

A partir dessa ideia, é possível compreender o papel que a comunicação exerce ao transcorrer-se em toda a organização, já que ela está presente dentro das equipes, projetos, estruturas e todos os processos organizacionais. É válido enfatizar que a comunicação não pode ser vista como uma ferramenta pontual, e sim deve ser interpretada como trata-se de um movimento coletivo e constante entre as pessoas.

Como visto anteriormente, a organização é comunicação, pois sem as pessoas se comunicarem a organização não existe e não se constitui. Nesse sentido, no contexto organizacional, observamos a comunicação na construção de sentidos. Isso ocorre na medida em que as pessoas envolvidas com a organização

percebem, e a partir dessa percepção, atribuem sentido aos objetos, acontecimentos, comportamentos, autores e participantes do processo constituem o universo da organização.

No pensamento de George Herbert Mead (2007), a comunicação é vista como um movimento de costura, de construção e de transição. É ela que possibilita às pessoas pertencentes a uma organização que, ao presenciar uma experiência, possam atribuir um significado ao que acontece e é visto, até que esse acontecimento faça sentido e seja possível compreender o propósito de cada agente (seja ele humano ou tecnológico) dentro da instituição (MEAD, apud FRANÇA, 2007).

A atribuição de significados aos fatos observados pelos agentes é observada como característica da natureza dos seres humanos, segundo a afirmação dos autores Rese, Casali e Canhada, em que são concebidos como “produtores ativos de significados, e em práticas cotidianas eles dão sentido às suas ações e experiências” (RESE, CASALI, CANHADA, 2011, p. 48).

Com base no que foi exposto até então, é possível indagar qual é a importância desses significados, que são naturalmente atribuídos à forma como interpretamos o mundo, para os contextos organizacionais. A verdade é que eles são relevantes quando consideramos como eles impactam o mundo e a cultura dos sujeitos nele presentes.

Os autores Ashcraft, Kuhn e Cooren (2009) acrescentam que a comunicação promove a construção de sentidos coletivos e também dos denominados “não sentidos”, estes que promovem a parte mais importante que abordo neste tópico: a origem de novos contextos organizacionais (ASHCRAFT, KUHN, COOREN, 2009).

Naturalmente, é preciso compreender que a comunicação, e decorrente construção de sentidos, pode ocasionar tanto concordâncias quanto discordâncias quando se trata de indivíduos diferentes que presenciam contextos distintos (LEITZKE, MARCHIORI, 2015). São estes contextos que são capazes de transformar e criar conexão com as pessoas, fato tão importante para que as organizações possam existir e progredir.

Sabendo sobre a importância de promover a construção de sentidos e significados na organização, é preciso entender como ela ocorre e quais são as formas e técnicas para promovê-la. Segundo Mead (1934, p. 133), para que haja a construção de significado nas organizações, é preciso que as pessoas tenham a oportunidade de serem as protagonistas desta ação. Isso acontece, principalmente, a partir do momento em que os colaboradores interagem entre si, e com base nisso podem definir como agir.

A comunicação precisa ser vista como interação compartilhada entre os sujeitos. Diante disso, Mead explica que a comunicação é inseparável do ato social que ajuda a realizar, já que todo ato social é iniciado por uma ação compartilhada entre diferentes indivíduos em uma interação. “O ato social compreende a interação de diferentes organismos, isto é, sua adaptação mútua” (MEAD, p.133).

No contexto das organizações, a produção de sentido exerce papel significativo para garantir o engajamento de seus públicos para ações a qual ela se propõe a realizar. Partindo deste pressuposto, a comunicação utiliza-se da produção de sentido para atingir resultados efetivos para a instituição. Segundo Vera França:

Para estudar a comunicação, assim, é a situação de comunicação que deve ser o alvo de nossa leitura, é à estrutura ternária do ato que devemos nos interessar: estímulos que são respostas, respostas que são estímulos; respostas comuns que orientam respostas particulares, respostas particulares que se inserem e realizam uma ordem instituída (FRANÇA, 2007, p. 8)”

Ou seja, para que a produção e construção de sentido aconteça e possamos obter as consequências positivas desse fato, os indivíduos precisam antes de tudo interagir.

A interação ocorre, portanto, com o movimento ordenado e intencional da comunicação nas empresas. Não apenas um movimento intencional da comunicação, a interação também é um movimento intencional realizado pelos indivíduos que compõem a organização, em que os sujeitos se colocam em um processo de troca e compartilhamento de informações (PRIMO, 2005).

A partir dessa ideia é possível compreender o papel do indivíduo como protagonista na interação, na comunicação compartilhada e na construção de

significados. Em concordância com esse entendimento, a autora Ivone de Lourdes Oliveira explica que a interação é um processo relacional originado individualmente ou também de grupos, a fim de atingir uma estrutura coletiva de significados (OLIVEIRA, 2011). Por esse motivo, é preciso enxergar o indivíduo como sujeito ativo nas organizações.

Entretanto, é preciso entender que a interação não pode ser produzida de forma artificial ou automatizada, já que segundo Oliveira e Paula (2010) a interação no ambiente organizacional acontece de forma espontânea e complexa, e é motivada primeiramente por inspirações individuais. A consequência da interação é a influência no modo de agir do indivíduo coletivamente e na forma que a comunicação acontece nas organizações.

Para Mead (apud França, 2007, p. 4). a comunicação permite que as pessoas conversem, interajam, compartilhem ideias e objetivos, construam e atribuam sentido ao que é vivenciado no mundo ao seu redor. Dessa forma, compreendemos que é a partir da interação entre os sujeitos que a comunicação constrói as organizações de forma subjetiva (OLIVEIRA, 2009). Essa subjetividade acontece, pois, é a partir das interações que surgem os padrões de comportamento dos indivíduos, tendo em vista que os atos de comunicação envolvem os relacionamentos dos indivíduos e o ambiente em que se desenvolvem (MARCHIORI; BUZZANELL, 2012).

É possível evidenciar como resultado da interação que os sentidos, quando coletivos e compartilhados entre os indivíduos sobre determinada situação, possibilitam o alcance de resultados efetivos para qualquer organização. Na perspectiva de Marchiori (2008), o processo de sustentação e fortalecimento da organização ocorre quando compreendemos a comunicação como aquela que promove o entendimento, os significados coletivos e que os indivíduos podem construir sua respectiva realidade social. O fortalecimento organizacional se baseia na comunicação “onde os significados das palavras são interpretados simbolicamente, por meio da experiência compartilhada, realizada através das interações presentes nos contextos organizacionais” (LEITZKE; MARCHIORI, 2015).

A relevância da interação também é tratada pelo autor Chanlat (1998), o qual afirma que “o ser humano é um ser de palavra e de linguagem”, e é um ser que existe em função do outro e com relação ao outro (MAFFESOLI, 2007). O sentido de uma palavra não é construído levando-se em conta sua representação real, mas “de acordo com sua representação contextual” (MARTINO, 2007, p. 61). Ou seja, a interação de uma pessoa com outra muda o significado das palavras, contextos e acontecimentos, tornando a mesma, algo de suma importância dentro de uma organização.

Ao enxergar a comunicação como a construtora de sentidos e significados no ambiente organizacional, tem-se que ao atribuir sentido aos objetos, acontecimentos e comportamentos, os autores e participantes do processo constituem o universo da organização. Essa linguagem encontra-se no que se denomina comunicação organizacional (GOMES, 2000).

Como abordado neste tópico, nas organizações contemporâneas, a comunicação é baseada em sua dimensão simbólica, viabilizando a interação e a partir dela que os públicos constroem significados, criam conhecimentos. Antes da comunicação ser vista pelo seu valor simbólico, dentro das organizações tradicionais acreditava-se que a comunicação tinha uma função meramente instrumental.

A comunicação era vista como ferramenta de expressão de significados a partir da produção e divulgação de informações, sem compreender a função e a interação do indivíduo neste processo para construção de significados (MARCHIORI, 2008). Em concordância com este pensamento, Stanley Deetz retrata a transformação da comunicação, não mais como transmissora, mas como agente de formação de significados, informação e conhecimento (DEETZ, 2010, p. 85).

Para que a comunicação seja entendida como elemento de costura, algo que permeia e constitui a organização, por meio da construção de sentidos e significados, é preciso que também seja vista e interpretada como processo, algo contínuo e não como uma ferramenta ou instrumento que se utiliza em determinados momentos. O próximo tópico apresenta, então, como a comunicação pode ser entendida como processo no contexto organizacional.

3.2 COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO

A comunicação permeia todos os aspectos de uma organização e a constitui e por isso é necessário compreender teoricamente de que forma a comunicação transcende a linearidade e o caráter funcional das organizações. Logo, compreender a comunicação como um movimento contínuo de trocas, de interação, de compartilhamento e de construção de significados, é enxergar a comunicação com um processo.

A comunicação, no ambiente organizacional, pode ser vista como prática, quando compreendida como um conjunto de atividades que são comumente engajadas e adquirem significados particulares entre as pessoas familiarizadas com uma mesma cultura (CRAIG, 2006).

De acordo com Craig (2006), a prática da comunicação não consiste em apenas na ação, mas também ao pensar e falar a respeito de alguma atividade. Sendo assim, ao considerar a comunicação como uma prática organizacional, é possível evidenciá-la em diversas atividades, como o falar, o ouvir, o escrever, o ler e, principalmente, o se relacionar. Mais que uma prática, a comunicação detém um papel importante nas organizações enquanto processo.

Afinal, o que é um processo? Nas teorias do campo da administração, é possível encontrar autores que expõem o conceito de processo como um conjunto de atividades que tem como objetivo a obtenção de um resultado final. Para Araújo (2009, p. 26), o processo é a introdução de insumos (entradas ou *inputs*) num ambiente, formado por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformaram-nos em resultados que serão enviados (saídas ou *outputs*) aos clientes do processo.

A abordagem de Araújo alinha-se com a de Costa (2002, p.196), o qual enxerga os processos como “conjuntos de recursos e atividades interrelacionados que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”. Com base nessas diferentes conceituações, é possível identificar dois pontos imprescindíveis para qualquer processo: os insumos e os resultados.

No caso do processo da comunicação, como podemos identificar os insumos e os resultados? É possível enxergar os insumos da comunicação como as

informações ainda cruas que ainda não foram tratadas, divulgadas, discutidas, apreendidas e significadas. Insumos da comunicação também podem ser entendidos dentro dos universos particulares de cada sujeito dentro da organização tendo em vista que, como abordado anteriormente, os indivíduos podem construir sua respectiva realidade social (MARCHIORI, 2008). O resultado do processo de comunicação é, portanto, a construção de sentido que ocorre no momento em que os sujeitos das organizações entram em interação, com troca e crescimento de significados em suas atividades e na própria organização.

Na perspectiva de David Berlo (1999 p. 24), processos são acontecimentos dinâmicos e em constante evolução, em que “os ingredientes agem uns sobre os outros; cada um influencia os demais”. A teoria da comunicação também reflete este pensamento, tendo em vista que Berlo afirma que a comunicação não existe em um início e um fim, não é um processo que vem de uma fonte específica e corra em uma única direção. “Como disse Hayakawa, a palavra não é a coisa, é simplesmente um mapa que podemos usar para guiar-nos na exploração dos territórios do mundo” (BERLO, 1999, p. 25).

Berlo (1999) propõe estudar o processo de comunicação a partir de seus elementos, seus “ingredientes”: a fonte (aquele quem fala); o codificador (fator responsável por colocar as ideias da fonte em um código); a mensagem (o discurso a ser comunicado de acordo com o objetivo da fonte), o canal (o intermediário, condutor das mensagens), decodificador (fator responsável por decifrar a mensagem e capturar a ideia) e receptor (aquele que recebe o estímulo da mensagem).

Para Berlo (1999), apenas listar os componentes de um processo não explica em sua totalidade o processo em si, pois o que define o processo é uma fusão, uma mistura entre todos seus componentes de forma complexa. Muito das pesquisas científicas em comunicação procuram isolar os fatores que atuam no processo a fim de compreendê-los em sua totalidade. Na perspectiva do autor, é possível que a totalidade dos fatores que compõem o processo de comunicação nunca possam ser determinados.

Ao contrário do que muitas teorias da comunicação sugerem, os elementos que compõem o processo comunicativo não se apresentam em uma ordem

pré-estabelecida, tendo em vista que a comunicação se dá de forma extremamente complexa, e é afetada por diversos fatores. Berlo alerta que:

É útil o uso desses ingredientes ao falar-se em comunicação. É perigoso pretender que um venha antes, outro por último, ou que sejam independentes um do outro. Isso nega o conceito de processo, e a comunicação é um processo. (BERLO, 1999, p. 39)

Berlo (1999, p. 109) também destaca que “os comportamentos da fonte não ocorrem independentemente dos comportamentos do receptor, ou vice-versa”, o que evidencia que a relação entre fonte e receptor é interdependente.

No contexto das organizações, o autor Stanley Deetz (2005) teoriza sobre a comunicação como processo a partir da perspectiva da comunicação constitutiva. Ao enxergar a comunicação com constitutiva da organização, considera-se o sujeito como essência do processo organizacional. A partir dessa visão enxerga-se o indivíduo como aquele que constrói os fatos a partir de sua realidade social, e não aquele que comunica fatos ocorridos (MARCHIORI, 2013). E, para que ocorra a constituição de uma realidade nova, é necessário que exista a interação de um indivíduo com outro.

Conforme a teoria de Stanley Deetz (2005), o qual defende a ótica da comunicação constitutiva no ambiente organizacional, o processo de comunicação é expresso pela interação de dois indivíduos, A e B, que em interação produzem C: uma nova ideia, conceito, concepção. Por esse motivo, quando observamos a comunicação no ambiente organizacional a partir do seu caráter constitutivo da realidade e vida da organização (DEETZ, 2010), é possível compreender a importância imprescindível do sujeito no processo. Deetz defende que a interação no ambiente organizacional ocorre de maneira a trazer resultados benéficos para as partes envolvidas, tendo em vista que o processo de interação constrói novas ideias e transforma as diferenças em produtividade (DEETZ; IRVIN, 2008).

O autor Shotter compartilha de uma ideia semelhante, pois explica que a comunicação transforma a forma com a qual esse processo é interpretado, pois as palavras, em sua estrutura básica, não possui significado, mas é na interação interpessoal e no ambiente em que ela ocorre é que o significado é construído

(SHOTTER, 2004). Penman também enxerga a importância da interação para o processo comunicativo, quando afirma que o “conhecimento é gerado no contexto, especificamente, no contexto de comunicação” (PENMAN, 2000, p. 12). Sendo assim, a comunicação é realizada a partir da produção de conhecimento, que é viabilizada a partir da interação.

Com base no que foi estudado até então, é possível compreender a importância do sujeito no processo comunicativo e como ele constrói e transforma a realidade social (MEAD apud FRANÇA, 2007) e possibilita o desenvolvimento organizacional a partir da interação com os demais indivíduos (DEETZ, 2005).

A partir disso, é preciso compreender como se dá a interação, como é possível que as organizações promovam-na a fim de que haja comunicação, para que a partir disso hajam trocas de informações e ideias, para que enfim seja constituída uma nova realidade social voltada ao desenvolvimento organizacional.

Ao estudar sobre a interação, é possível observar que ela é componente do processo de comunicação. Ou seja, é preciso promover interação a fim de existir uma comunicação produtora de significados no ambiente organizacional. Oliveira e Paula expõem o processo comunicacional como “atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais.” (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p.21).

Os autores McPhee e Zaugg compartilham uma ideia semelhante, pois entender o processo comunicativo como essencialmente interacional, onde “a organização passa a ser entendida, portanto, como uma forma social criada e mantida pelas manifestações reflexivas de seus membros (MCPHEE; ZAUG, 2000, p. 31).

Para compreender a interação que se estabelece entre as organizações e seus atores sociais, o estudo da linguagem e do texto são muito relevantes para compreender a forma com que a interação constrói a realidade social. Na perspectiva de Bakhtin (1992), a interação entre interlocutores é o alicerce da linguagem, que dá o sentido de um texto e promove a construção dos sujeitos produtores do texto.

Dessa forma, o sentido de uma mensagem não é constituído pelas palavras ditas ou escritas, mas principalmente pela relação entre os sujeitos. Para Bakhtin, o

discurso não é individual, pois se constrói entre a relação de pelo menos dois interlocutores, seres sociais.

Sendo assim, o grande desafio da comunicação, enquanto departamento de uma organização, é proporcionar a interação entre seus membros para possibilitar que estes troquem seus sentidos e compartilhem seus conhecimentos e significados, pois acredita-se que, quando as pessoas estão interagindo e compartilhando significados elas constroem um sentido coletivo sobre determinada ação ou circunstância (DEETZ, 2005).

Olhar para a comunicação como um processo é perceber como o significado de um símbolo depende de onde ele se insere no contexto que está sendo vivenciado (MARCHIORI, 2008a, p.145).

A partir da percepção de Marchiori (2008) de que significado de um símbolo é dependente do contexto em que este é inserido, traz-e a necessidade de trabalhar na construção e interpretação da missão organizacional de uma empresa.

Dentro de uma organização, os indivíduos vêm de diferentes contextos sociais, familiares, nacionalidades e outros. Em uma organização, quando os sujeitos se comunicam entre si, recebem informações e trocam conhecimentos, e a partir disso, em conjunto, constroem um novo objeto, uma nova realidade social. No caso da missão organizacional, em conjunto os indivíduos interpretam e trocam significados referente ao motivo pelo qual a organização existe e qual é objetivo dela, seja referente ao público interno ou externo. Com base nesse significado construído coletivamente, os sujeitos tomam decisão sobre como irão agir e trabalhar em conjunto conforme essa missão organizacional apreendida.

É partir desse entendimento que a comunicação pode ser utilizada como base para o desenvolvimento organizacional, já que na perspectiva de Marchiori (2008), é fundamental compreender a comunicação como um processo que realmente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento e desenvolve pessoas no contexto das organizações.

No próximo capítulo, tratamos da Identidade Organizacional, que é constituída socialmente a partir da interação e pelo processo de comunicação dos

integrantes da organização, e a importância dela para os integrantes do contexto organizacional.

4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Como visto o capítulo anterior, a interação no ambiente organizacional é responsável pela construção de significados compartilhados sobre os processos e acontecimento nas organizações. Isso também se aplica quando falamos sobre a Identidade Organizacional, a qual é construída a partir das trocas de sentidos entre todos o pessoas que a compõem e, em conjunto, integram a organização.

Tendo em vista que, como abordado anteriormente, organização pode ser entendida como comunicação (WEICK, 1995; MARCHIORI, 2008), as organizações vivem uma dinâmica contínua de interpretação e reinterpretação das realidades e relações dentro do ambiente institucional. A autora Ana Luisa Almeida (2013) afirma que essa recorrente interpretação da realidade ocorre na medida em que existem trocas de recursos e informações entre os membros da organização e sociedade.

A partir dessa perspectiva, é possível perceber como em uma sociedade que vivencia constantes modificações e re-interpretações da realidade, organizações com uma identidade consolidada possuem vantagens frente às demais. Isso ocorre devido ao fato de que uma identidade bem definida e conhecida faz com que os sujeitos que com ela se envolvem criem um relacionamento de confiança e credibilidade pela organização. Dessa forma, a partir da relação com diferentes públicos, torna-se possível alinhar os interesses de ambas as partes a fim de garantir o sucesso e desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido, é preciso valorizar os conceitos que definem a organização, a fim que os membros e públicos da organização possam compreender e responder “quem somos como organização?”. A resposta à essa pergunta, de acordo com Almeida, é a identidade organizacional, que é entendida como a coleção os atributos que seus membros enxergam especificamente sobre ela (ALMEIDA, 2013).

Antes de entrar nas discussões sobre a identidade organizacional, é importante diferenciar esse conceito do termo “imagem organizacional”, pois muitas vezes se confundem entre si. Na perspectiva de Ruão, a identidade é instituída “como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais

favorável”. (Ruão, 2011, p. 3). Sendo assim podemos enxergar a imagem como o reflexo da identidade enxergada pelos públicos.

Para compreender o conceito de identidade organizacional, primeiramente é preciso voltar para os primórdios do conceito de identidade. Para Stuart Hall, o termo está relacionado às interações que os indivíduos realizam com a sociedade. O autor também aborda o conceito de “identidade cultural”, o qual se refere ao fato de a identidade surgir a partir do pertencimento dos indivíduos às culturas étnicas, raciais, linguísticas, religiosas e nacionais (HALL, 1998). Ou seja, é preciso estar atento ao contexto em que os indivíduos estão situados a fim de compreender sua identidade.

Nesse sentido, Eros Nogueira defende que as identidades sociais produzem complexos relacionais que condicionam as ações do indivíduo e das organizações, o que acaba por determinar o papel, o modo, o momento e o lugar mais valorizados ou aceitos (NOGUEIRA, 2004). Dessa forma, entende-se a importância de valorizar e compreender o papel constitutivo da comunicação, presente no momento da interação, a qual constrói sentidos também sobre a identidade.

No contexto das organizações, diversos autores defendem que a Identidade Organizacional surge a partir da forma com a qual os indivíduos que a integram enxergam sua atuação e atribuem significado a ela. Nessa perspectiva, Albert e Whetten explicam que a Identidade Organizacional é formada pelo conceito dos membros em relação à essência da organização, ou seja, aquilo que é estável ao longo do tempo (ALBERT e WHETTEN, 1985).

A autora Margarida Kunsch define Identidade Organizacional como “a manifestação tangível, o auto-retrato [sic] da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões” (KUNSCH, 2003, p. 172). Para a autora, a identidade organizacional reflete e projeta a real personalidade de uma organização em frente de seu públicos. Nesse sentido, é preciso compreender que todos os processos, práticas, decisões, interações, valores e políticas, quando somados juntos, representam a própria personalidade e estilo da organização, e isso compõe sua identidade.

O autor Van Riel (1995), por sua vez, defende que existem quatro tipos de identidade organizacional. O primeiro deles é a identidade organizacional percebida,

a qual diz respeito aos atributos vistos pelos membros da organização, a essência que permanece ao longo dos anos. O segundo tipo é a projetada, ou seja, a forma com a qual a organização comunica seus atributos-chaves aos seus públicos. O terceiro tipo é a desejada, no qual a administração da empresa acredita que a empresa deveria se tornar. E o quarto tipo é a aplicada, que consiste nos sinais e comportamento que os membros transmitem a todos os níveis da organização.

Luiz Carlos de Souza Andrade defende que a identidade de uma organização diz respeito ao que ela é e como ela pretende ser percebida, ao contrário da imagem organizacional, a qual diz respeito à como uma organização é percebida pelos seus públicos (ANDRADE, 1997). A partir desse entendimento, também é possível inferir que a identidade não simplesmente existe e acontece, mas também pode ser construída e é mutável.

Além disso, é preciso olhar para a organização e refletir não apenas sobre os processos e ações desenvolvidas no presente, mas também para o passado e a história por trás das organizações que estão hoje consolidadas. Para o Albert e Whetten, a Identidade Organizacional está relacionada às características percebidas pelos membros em relação ao passado, presente e também futuro da organização (ALBERT; WHETTEN, 1985).

A partir do exposto, a identidade, tanto individual quanto organizacional, estão presentes no processo de ação e tomada de decisão da organização. É possível perceber a identidade organizacional em duas instâncias: o indivíduo integrante da organização e indivíduo da alta gestão da organização.

Em relação ao indivíduo integrante da organização, ele utiliza da sua identidade individual, construída interacionalmente, e da identidade que enxerga da organização para decidir de que forma irá agir dentro da instituição.

Já em relação ao indivíduo da alta gestão, entende-se que, ele precisa considerar a identidade que a organização detém para decidir os futuros passos em direção ao desenvolvimento de novos projetos. Para Almeida (2013), é necessário os gestores da organização compreendam e alinhem tais atributos da identidade organizacional.

Dessa forma, devem consolidar um posicionamento distintivo e dar mais visibilidade aos projetos, ações, metas e missão, além de definir e sustentar uma

história corporativa que seja consistente e transparente. É por esse motivo que, adiante, neste trabalho será investigada a identidade organizacional a partir da perspectiva dos membros da OSP, para assim compreender e delinear as ações que devem ser tomadas frente ao público interno.

Quando aliada à comunicação e expressão de atributos e promessas a respeito ao público interno, o fato de saber gerenciar a identidade de uma organização pode ser de extrema valia na construção de uma relação de confiança, admiração e estima com seus públicos (ALMEIDA, 2013). Pensando nisso, em frente aos colaboradores e integrantes de uma organização, assim como o foco principal deste TCC, podemos perceber que a Identidade Organizacional possui relação com a forma com a qual seus integrantes compreendem, absorvem e tomam atitudes na organização.

Como visto anteriormente, é de extrema importância que as organizações tenham uma identidade bem consolidada. A fim de consolidar e realizar a manutenção da identidade organizacional, é necessário orientar as realizações simbólicas das instituições. Para isso, é preciso promover a aproximação e o entendimento das intenções das organizações em frente aos públicos. Essa aproximação servirá de base para toda e qualquer estratégia de comunicação no interior das organizações (RUÃO, 2011).

Outro motivo pelo qual é importante que as organizações tenham uma identidade organizacional consolidada é o fato de que as estratégias de comunicação devem estar pautadas nessa identidade. Isso ocorre na medida em que a comunicação organizacional utiliza processos de difusão de narrativas, as quais permitem firmar junto ao público uma imagem favorável da organização e compreender as percepções dos públicos da organização acerca da imagem expressa pela instituição (ALMEIDA, 2005).

Nesse sentido, a determinação sobre como uma instituição deseja ser vista perante os públicos (ou seja, sua identidade organizacional) é uma atividade essencial da comunicação organizacional (ALMEIDA, 2005). É preciso considerar que a identidade é aquela que irá orientar o caminho a ser seguido pela comunicação organizacional, ao servir de suporte e consistência às da organização

e determinar a forma com a qual a alta gestão enxerga o que deve ser exposto aos seus diferentes públicos.

Mais do que isso, a comunicação organizacional tem como responsabilidade acompanhar a imagem organizacional, e como a identidade tem sido entendida pelos públicos com os quais a organização se envolve. Isso deve ocorrer, conforme Almeida (2005), por meio de um gerenciamento de Relações Públicas eficiente, o qual deve fazer o controle do processo de comunicação, da identificação dos públicos e suas percepções acerca da imagem da instituição.

Como visto até então, a identidade organizacional serve como norte e fundamento para todas ações de comunicação organizacional. Por esse motivo, todas as ações, projetos e programas apresentados no Plano de Comunicação para a OSP (objetivo principal deste TCC, que é abordado adiante neste trabalho) foram embasados na Identidade Organizacional. A Identidade Organizacional da OSP, por sua vez, foi estudada e determinada a partir da percepção dos integrantes da organização, a partir de dados coletados na Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, abordado no capítulo 6.

4.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

Após entender a relevância da consolidação da identidade organizacional, é preciso compreender como identificá-la em uma organização a fim de comunicá-la aos diferentes públicos da organização. Parte da identidade de uma organização pode ser expressa pela definição da missão, visão, valores e políticas com os quais a empresa se identifica.

A missão, visão, valores e políticas servem como parâmetro para toda e qualquer decisão dentro de uma organização. Seja do “chão de fábrica” até a alta gestão, é a partir do entendimento do que é a organização e o que ela espera de você que é possível tomar decisões, comportamentos e atitudes sem o medo de “arriscar seu pescoço” e colocar tudo a perder. Mas como as pessoas podem ter esse parâmetro? É preciso oferecer referenciais aos colaboradores, por meio desses conceitos pré-estabelecidos no contexto organizacional, que condizem com

a realidade das instituições e fazem sentido para todos os públicos que com a organização se envolve.

Sendo assim, é necessário primeiramente compreender quais são esses termos, ou como determina o autor João Alberto Ianhez, ferramentas de ações efetivas, a fim de identificá-los e estruturá-los nas organizações. O autor destaca:

A missão, a visão, os valores e as políticas são as bases das ações de cada elemento da organização. Essas bases adequadamente integradas, constroem a harmonia do corpo organizacional, contribuindo para a eficácia e desenvolvimento da organização.” (IANHEZ, 2008, p. 97)

A partir desse entendimento, compreendemos que essas ferramentas devem servir como base para todo o processo de comunicação organizacional, e ainda assim serve como bússola para o comportamento de todos os integrantes da organização.

A missão organizacional pode ser definida como a razão da existência da organização no mercado. Para Ianhez (2008), a missão é responsável por esclarecer e estabelecer o campo de atuação da empresa. A partir da definição da missão organizacional, os integrantes, fornecedores e prestadores de serviço compreendem o propósito da empresa e sua atuação de negócio.

Podemos compreender que a missão pode ter impacto no trabalho e na rotina dos colaboradores. No caso da OSP, objeto de estudo deste TCC, para os integrantes do grupo que não compreendem a missão da instituição, ser músico na OSP pode significar, por exemplo, simplesmente participar de ensaios e tocar nas apresentações de domingo. Para aqueles que a compreendem, entretanto, identificarão que sua função de músico vai além de apenas tocar um instrumento, mas sim democratizar cultura aos seus públicos e demonstrar que a arte é capaz de promover transformação, por exemplo.

A visão organizacional, por sua vez, é estabelecida como um ponto de referência daquilo que a organização pretende se tornar em algum momento no futuro. Nesse sentido, a visão é capaz de direcionar qual a ambição da organização, e de que forma ela impactará os públicos com os quais ela se envolve. Um ponto de atenção na determinação da visão, para Ianhez (2008) é que a visão deve ser única

e abrangente. Ou seja, ela deve contemplar e permitir que todos os integrantes a compreendam e possam tomar atitudes para contribuir com o objetivo escolhido.

A visão também pode impactar o trabalho dos integrantes da OSP. Aqueles que não a compreendem, podem, por exemplo, não identificar a importância da dedicação, qualidade musical e dinâmica de grupo para o crescimento da qualidade musical da orquestra. Talvez, para esses músicos, a orquestra já está em um nível de qualidade considerada boa, para os padrões paranaenses. Por outro lado, aqueles que compreendem a visão da instituição de tornar-se uma orquestra de referência no resto do Brasil, por exemplo, entendem a sua responsabilidade individual para contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Os valores e políticas organizacionais, são ferramentas necessárias para que as organizações consigam cumprir a missão proposta e possam atingir a visão almejada. Nesse sentido, eles têm a função de estruturar princípios, ideais e crenças de acordo com o que a organização acredita ser certo têm o papel de estabelecer de qual forma a organização, a mais especificamente seus integrantes, deve se relacionar com seus públicos.

Como foi discutido até então, as ferramentas para estabelecer a identidade organizacional são de grande valia para as empresas. Além de servir como orientação para todos os processos e ações que envolvem a rotina organizacional, a missão, visão, valores e políticas servem como uma descrição que auxilia que os colaboradores entendem seu propósito dentro da organização.

Entretanto, atingir um grau de engajamento e comprometimento por parte dos funcionários em relação à organização é considerado um grande desafio nas organizações. Para que isso ocorra, as pessoas precisam ver sentido e significado naquilo que estão fazendo. É a partir disso que os integrantes de uma organização se tornam engajados, pois são capazes de se identificarem com a missão da empresa, o que os tornam defensores da organização.

E esse é um dos desafios das organizações, promover o engajamento através da compreensão dos colaboradores em relação às atividades que eles precisam desempenhar no universo organizacional, a fim de se comprometerem com a organização. Sendo assim, a missão da organização precisa fazer sentido para seus membros. Não apenas a missão organizacional deve ser compreendida

e apreendida pelos integrantes, mas tudo o que ela propõe. Para que eles possam atingir excelentes resultados.

Se desejamos que todos os integrantes compreendam e se comprometam com a organização, é necessário considerar que cada indivíduo possui sua história, sua cultura e seu contexto particular. Nas organizações esse universo particular de um indivíduo — cada pessoa pensa de um jeito e atribuem significados distintos para uma mesma ação, por exemplo — está em constante interação com outros universos particulares. É a partir dessa interação que se constrói a Cultura Organizacional. Segundo Sousa (2004), a Cultura Organizacional é a expressão da Identidade Organizacional e está relacionada à forma com a qual as pessoas agem. No próximo tópico será abordado o conceito de Cultura Organizacional e sua importância ao estudarmos a Comunicação Interna nas organizações.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Tendo em vista a organização como fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. A partir do fenômeno da interação e discursos entre indivíduos, naturalmente são construídos padrões de comportamento e culturas, como Marchiori (2008) defende. Para Hilal (2003, p.98), o “intercâmbio de informações e a influência da interação recíproca entre os membros de uma organização levam ao desenvolvimento da concordância cultural”. Essa concordância cultural, descrita por Hilal, e os padrões de comportamentos podem ser traduzidas pelo conceito de Cultura Organizacional.

A Cultura Organizacional, como defendem diversos teóricos da área, é um conceito extremamente complexo e que precisa ser profundamente entendido nos ambientes organizacionais. O autor Edgar Schein, em seu livro “Cultura Organizacional e Liderança” (SCHEIN, 2009) reforça como o conceito é difícil de ser compreendido, mas que o esforço vale a pena para o entendimento das organizações.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional é um produto do aprendizado a partir a experiência de um grupo. Conforme Schein, cultura organizacional é:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN apud FLEURY, 1989, p. 05).

Sendo assim, Schein defende que a cultura também pode ser vista como um padrão de pressupostos desenvolvidos por um grupo. Esses pressupostos são construídos na medida em que um grupo aprende a lidar com as situações e problemas de adaptação externa e integração interna do grupo. Dessa forma, o produto disso é determinado como a forma correta, na perspectiva do grupo, de sentir, pensar, perceber e realizar ações em relação aos problemas enfrentados coletivamente anteriormente.

Já para o teórico Ott (1989, p. 69), a Cultura Organizacional pode ser definida como “uma força social que controla padrões de comportamento organizacional modelando as cognições e percepções de significados e realidades que os membros têm, fornecendo energia afetiva para a mobilização e identificando quem pertence e quem não pertence”. A partir dessa fala, é possível compreender a influência da cultura para os resultados de uma organização e a necessidade de dar atenção a essa realidade.

Ao nos perguntarmos o que de fato compõe a cultura, Louis (apud ALVESSON, 1993, p.39) responde que “o conteúdo da cultura é a totalidade de padrões de comportamento socialmente transmitidos, um estilo social e expressões artísticas, um conjunto de entendimento comuns”. Outros autores que também explicitam o conteúdo da cultura são Sergiovanni e Cobally (1984), para quem o conteúdo da cultura organizacional inclui além de costumes e tradições, os relatos históricos míticos ou reais.

A partir disso, é possível enxergar impacto da história de uma organização e a memória que seus integrantes têm sobre ela com relação aos comportamentos e atitude adotadas por seus colaboradores e outros públicos. Sendo assim, é necessário considerar, dentro das práticas da Comunicação Organizacional, o resgate da história e memória da organização a fim de promover uma cultura

organizacional que impacte positivamente os resultados e a missão que a empresa deseja alcançar.

O resgate histórico dentro das organizações também pode ser realizado a partir do elemento emocional. Nesse sentido, de acordo com Chester Barnald (1979), no contexto das organizações a busca pela cooperação, o propósito comum e a comunicação são de extrema importância para a efetividade da organização.

Tendo em vista que a cultura organizacional pode ser vista como um fator influenciador do sucesso organizacional, diversos autores buscaram compreender como a cultura é construída dentro de uma organização.

Na perspectiva de Schein (2009), o processo de formação cultural é semelhante ao processo de formação de grupos. Para o autor, isso se aplica à essência da formação da identidade grupal, a partir dos padrões que são compartilhados nas trocas e discussões sobre pensamentos, crenças, sentimentos e valores. Sendo assim, no pensamento do autor, sem a existência de um grupo, é impossível existir uma cultura. E, ao mesmo tempo, sem cultura não há grupo. Para o autor, a evolução e transformação de uma cultura se dá a partir da movimentação de atividades de liderança.

Já para o autor Keyton (2005), a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, pressupostos e artefatos que surgem a partir do relacionamento e interação entre os integrantes de uma organizacional. É possível relacionar essa ideia com o conceito de comunicação constitutiva proposto por Deetz (2005), abordada no capítulo anterior. Dessa forma, compreendemos que um indivíduo A em conjunto com o indivíduo B, que em interação discutem ideias, realizam trocas e, coletivamente, delimitam formas de se fazer um processo a partir de valores e crenças que por fim, compõem a cultura do grupo.

Como pudemos observar, a Cultura Organizacional é criada imprescindivelmente pela interação. Segundo Marchiori (2008), “Cultura é o resultado da interação social e é formada em comunicação”. É necessário compreender que através da construção de significados que a cultura organizacional emerge, pois tem como um de seus objetivos a representação dos significados que os sujeitos constroem para si em interação (MARCHIORI, 2006).

É preciso levar em consideração a importância da interação em grupo para a construção e transformação da cultura organizacional. Mais do que isso, se faz necessário compreender de qual forma o contexto cultural interfere diretamente na forma com que as pessoas agem e tomam decisões no contexto organizacional.

A cultura organizacional pode auxiliar ou prejudicar o processo de desenvolvimento de uma instituição na medida em que existam aspectos culturais que impedem os colaboradores de buscar melhorias ou até mesmo compreender a forma com a qual as ações são desenvolvidas no ambiente.

Por esse motivo, o Plano de Comunicação, um dos objetivos deste TCC, tem o enfoque em promover a interação entre os membros da OSP a fim de atingir o desenvolvimento organizacional frente aos integrantes e outros públicos interessados da instituição.

5 ORQUESTRA SINFÔNICA DO PARANÁ

Neste capítulo, será apresentado mais a fundo a Orquestra Sinfônica do Paraná, uma instituição pública que possui 34 anos de existência. Durante todo esse período, ela desenvolveu uma Identidade Organizacional que, mesmo que não estruturada formalmente, funciona e define padrões de comportamento e decisões na organização. Mais do que isso, a OSP é composta por 75 músicos que vivem a realidade da rotina organizacional.

É importante salientar que as informações registradas neste capítulo foram captadas com base na pesquisa descrita no apêndice A e nas entrevistas realizadas no período entre setembro e dezembro de 2018, conforme metodologia (2.).

Diante disso e com base na estrutura de pesquisa institucional proposta pela autora Margarida Kunsch (2003), as seções seguintes deste capítulo descrevem: (5.1) A Organização e (5.2) A Comunicação.

5.1 A ORGANIZAÇÃO

5.1.1 Identificação e Dados Gerais

Tabela 1 - Dados da Orquestra Sinfônica do Paraná

Nome	Orquestra Sinfônica do Paraná
Razão Social (Nome Jurídico)	A OSP é um corpo estável do Teatro Guaíra, cuja razão social é: Centro Cultural Teatro Guaíra
Ramo de Atuação	Arte e Cultura
Tipo de organização	Pública
Grupo do qual faz parte	Secretaria de Cultura do Paraná; Centro Cultural do Teatro Guaíra
Endereço	Rua XV de Novembro, 971 - Centro, Curitiba - 80060-000
Telefone	(41) 3304-7983
Número de funcionários	90 funcionários, exclusivamente destinados à OSP.

Horário de Funcionamento	das 8h30 às 18h30 (pausa de almoço 11:30 às 13h30)
Principais acionistas	Governo do Estado Secretaria de Cultura
Dirigentes executivos	<p>Gestão CCTG 2018 Diretora presidente: Monica Rischbieter Diretor Artístico: Cleverson Cavalheiro Diretor Administrativo/financ: José Chapulla Palco Paraná: administração própria</p> <p>Gestão OSP Coordenadora: Shirlei Conceição Diretor artístico: Stefan Geiger</p>

Fonte: Autoria própria (2019)

5.1.2 História da OSP

A Orquestra Sinfônica do Paraná foi criada em 28 de maio de 1985 a partir dos esforços de diversos artistas, entre eles Eleni Bettles, Ivo Lessa, Tatiana Aben-Athar, os quais compreendiam que no Paraná não existia nenhuma orquestra sinfônica no Estado. A partir disso, esses músicos que participavam do cenário de arte e música erudita, perceberam a necessidade da criação de uma orquestra no Estado do Paraná. A fundação da Orquestra se deu com o auxílio do Governador do Paraná da época, José Richa, e do Secretário de Cultura, Fernando Ghignone, os quais viabilizaram o processo de constituição da OSP.

No início de sua história, os músicos da orquestra não tinham espaço de ensaio, devido ao fato de que no Teatro Guaíra existia apenas o ballet. O ballet, por um lado, ensaia o dia inteiro (como em horário comercial) com todos os dançarinos juntos, entretanto os músicos precisavam de espaço para ensaios em grupo ou individuais. Essa conquista de espaço se deu ao longo do tempo. Hoje, o palco da orquestra é reservado durante todas as manhãs para ensaio, de terça-feira a sexta-feira ou de terça-feira a sábado, dependendo do maestro. Em períodos de concerto, durante as manhãs, todos os músicos estão no Teatro Guaíra.

O primeiro maestro-titular foi Alceo Bocchino, um grande artista da música erudita brasileira. Junto com ele, o maestro Osvaldo Colarusso foi escolhido como maestro-assistente. A seleção dos músicos que comporiam os naipes¹ da orquestra foi feita através de um concurso nacional. Na ocasião, foram selecionados 61 artistas.

Ao longo da história da OSP, o grupo foi composto por um total de 6 maestros-titulares, conforme a sequência: Maestro Alceo Bocchino (1985-1999); Maestro Roberto Duarte (1999-2000); Maestro Jamil Maluf (2000-2002); Maestro Alessandro Sangiorgi (2002-2010) e o maestro Osvaldo Ferreira (2011-2013). Atualmente, o maestro que vêm conduzindo a OSP é o maestro de origem alemã, Stefan Geiger.

Durante todos seus anos de história, a OSP construiu um histórico com mais de 40 maestros convidados, além de mais de 200 solistas de diversas localidades do Brasil e do mundo. Até então, o repertório da Orquestra é composto por aproximadamente 900 obras catalogadas de mais de 250 compositores. Mais do que isso, a OSP já realizou mais de 500 apresentações no Paraná e em outras localidades do Brasil.

5.1.3 Situação Econômica

O cenário econômico e financeiro no qual a Orquestra Sinfônica do Paraná está inserido possui relação direta com o Centro Cultural Teatro Guaíra (CCTG), devido ao fato da OSP ser um dos corpos estáveis da instituição. Dessa forma, o orçamento utilizado pela OSP no decorrer de suas atividades é disponibilizado da seguinte forma:

O orçamento é disponibilizado pelo Estado, mais especificamente pela Secretaria de Cultura do Paraná, para o CCTG. A partir disso, o departamento financeiro, através de lei orçamentárias específicas para o caso, fazem o planejamento de gastos para todos os corpos estáveis da instituição (OSP, Ballet Guaíra, Escola de Dança e a Companhia Master G2).

¹ Naípe é o nome que se dá a um grupo de instrumentos musicais ou vozes idênticas dentro de um coro ou orquestra.

É importante salientar que o orçamento destinado ao Teatro, pela Secretaria de Cultura, é utilizado tanto para despesas artísticas (como contratação de maestros convidados, aluguel de partituras, compras de instrumentos e outros) quanto para despesas administrativas (como compras e manutenção do espaço). O valor destinado para cada um dos corpos estáveis é definido de acordo com o número de produções artísticas ao longo do ano. É por esse motivo que a Orquestra e o Ballet recebem a maior proporção do orçamento.

É possível perceber que a manutenção e funcionamento do Teatro demanda diversos custos. É por esse motivo que, além do orçamento disponibilizado pela Secretaria de Cultura, também são utilizadas outras fontes financeiras: a Lei Rouanet e o Palco Paraná. O pagamento de funcionários é realizado por outros orçamentos: 1) pagamento pelo Estado e 2) pagamento pelo Palco Paraná.

O primeiro tipo de pagamento, feito pelo Estado, contempla uma parte dos músicos da OSP e outros funcionários do Teatro os quais são, portanto, servidores públicos. Dessa forma, o salário faz parte do orçamento estatal, e por esse motivo não está incluso no orçamento do Teatro Guaíra. Esses funcionários possuem estabilidade de cargo.

O segundo tipo de pagamento, é o Palco Paraná. O Palco Paraná é uma criação do governo estadual, o qual promove um serviço de contratação de músicos e bailarinos. Sendo assim, é utilizado para a contratação fixa de músicos e também de cargos temporários, como solistas e músicos convidados. Aproximadamente metade dos músicos da OSP são contratados pelo Palco Paraná, e não possuem a estabilidade de um cargo público.

Além de estabelecer como se dão as atividades financeiras na Orquestra Sinfônica do Paraná, embora não seja o enfoque deste trabalho, é preciso trazer um ponto de atenção nesta área. O Brasil vem sofrendo diversos cortes de gastos em diferentes áreas da sociedade e infelizmente, a cultura ainda não é vista como uma prioridade na sociedade brasileira. Por esse motivo, é preciso estar atento a possíveis reduções no investimento em cultura, o qual pode impactar não só as produções artísticas em todo o país, mas também a vida dos artistas, sua participação em grupos e o clima organizacional.

5.1.4 Infraestrutura Física

A Orquestra Sinfônica do Paraná realiza suas atividades dentro do espaço do Teatro Guaíra, localizado na rua XV de Novembro, 971, Centro de Curitiba. O acesso ao prédio é feito pelos músicos pela rua Amintas de Barros, e a partir de lá os integrantes vão em direção ao Auditório Bento Munhoz da Rocha Netto, mais conhecido como “Guairão”.

O espaço destinado à orquestra é composto por: duas salas de ensaio, localizadas próximas ao auditório Guairão; o “fosso”, onde guardam cadeiras e estantes nos períodos em que outros grupos utilizam o palco; a “salinha de piano”, local para armazenamento e das partituras e do piano. Além disso, a OSP conta com um espaço administrativo junto às coordenação, com acesso pela rua XV de Novembro.

A infraestrutura física do auditório Guairão é composta pelo espaço para área do palco e a área destinada ao público. As dimensões do palco possuem a profundidade de 19m (da cortina de boca até o ciclorama), largura de 54m (de parede a parede), urdimento de 23,5m de altura. Ao acessar o auditório, o público pode se distribuir em três espaços: na platéia com 1.135 cadeiras e 15 espaços para cadeirantes; no primeiro balcão (localizado no andar superior) com capacidade para 539 pessoas e no segundo balcão, com capacidade para 478. Sendo assim, a lotação máxima de público é de 2.167 lugares.

É importante destacar que, desde que foi construído, o teatro Guairão foi considerado visionário, pois promove a acessibilidade de cadeirantes, através de rampas e espaços destinados a eles.

Devido ao fato da OSP ser um corpo estável do Teatro Guaíra, os equipamentos como o sistema de iluminação, sistema de som e outros são cedidos diretamente pelo Teatro. Entretanto, a OSP possui equipamentos exclusivos do grupo: cadeiras, estantes, alguns instrumentos, canoplas e partituras. A coordenação da Orquestra possui autoridade sobre esses materiais. É comum ocorrer o empréstimo desses materiais a outros grupos musicais que se apresentam no Teatro Guaíra. Na grande maioria das vezes, há uma colaboração muito grande entre as orquestras, a partir de uma política de colaboração e boa vizinhança.

Em relação aos instrumentos, é importante salientar que os músicos permanentes devem utilizar de seus próprios instrumentos, exceto o pianista o qual utiliza o instrumento da OSP. Em caso de músicos convidados, ou até mesmo algumas peças que necessitam de um instrumento específico, o instrumento é comprado com o orçamento específico destinado à orquestra.

Em relação às partituras, elas ficam armazenadas no espaço Arquivo Musical da OSP, no qual um arquivista e mais três estagiários trabalham. Nesse arquivo estão localizadas todas as obras adquiridas para a OSP e também aquelas que estão em domínio público. Em caso da necessidade de novas partituras para uma obra em específico, existem dois procedimentos diferentes: 1) para partituras e domínio público ou 2) partituras fora de domínio público.

No primeiro caso, os arquivistas utilizam um banco de partituras online chamado IMSLP. Em algumas situações, quando o maestro já possui as partituras, o mesmo compartilha com a OSP; também há o compartilhamento de partituras entre outras orquestras. Nessas situações, há apenas o custo de impressão e encadernação, pago com o orçamento do Teatro Guaíra destinado à OSP.

No segundo caso, as partituras precisam ser alugadas e esse processo é mais burocrático. Sendo assim, a equipe de produção precisa entrar em contato com a empresa responsável pelos direitos autorais e solicitar o orçamento das obras. A partir disso, diversos documentos precisam ser encaminhados a fim de abrir o processo de aluguel. Todo o processo passa pela aprovação das diretorias do Teatro e também da Secretaria de Cultura. Após a aprovação, é solicitado o envio do material e o pagamento é realizado após concerto orquestra.

A entrega de partituras aos músicos precisa ser realizada no máximo 10 dias antes dos concertos, entretanto há um esforço entre os arquivistas para deixá-las disponíveis com a maior antecedência possível. Em caso de partituras em domínio público, os músicos podem fazer cópias da partitura para estudo em casa, mas no concerto é utilizado a partitura original. Após as apresentações, os músicos precisam devolver a partitura e a cópia, em caso de direitos autorais, entre 3 e 5 dias após o evento.

No Teatro Guaíra, existe uma Comissão de Segurança, na qual técnicos e montadores os quais trabalham com a montagem de cenário recebem

acompanhamento de segurança, além dos apetrechos como colete, cintos, sapatos especiais e outros equipamentos. Em relação aos músicos e a coordenação da orquestra, não há iniciativas de segurança, cuidados específicos ou treinamentos voltados ao assunto. Existe apenas rotas de evacuação coladas nas paredes do teatro, entretanto o tema não é abordado profundamente.

5.1.5 Produtos e Serviços

Tendo em vista que a Orquestra Sinfônica do Paraná é uma instituição sustentada por dinheiro público, o principal serviço disponibilizado é o oferecimento de concertos no Teatro Guaíra.

A grande parte dos concertos acontecem no Teatro Guaíra, aos domingos às 10h30. Estes concertos são pagos, com ingressos nos valores de R\$ 20 (inteira) e R\$ 10 (meia-entrada).

A OSP também realiza concertos fora do espaço do Teatro Guaíra. É comum a realização de apresentações com o apoio do Instituto de Apoio da Orquestra Sinfônica do Paraná (IAOSP), os quais costumam ter venda de ingressos nos valores de R\$ 30 (inteira) e R\$ 15 (meia-entrada).

Além dos concertos em parceria com o IAOSP, a orquestra realiza outras apresentações na região metropolitana, na Catedral, ao ar livre, e outros locais para exposição da cultura à comunidade. Geralmente, concertos como esses são gratuitos. Em ocasiões especiais, como por exemplo o aniversário de 100 anos do maestro emérito da OSP que ocorreu em 2018, aconteceu um concerto gratuito.

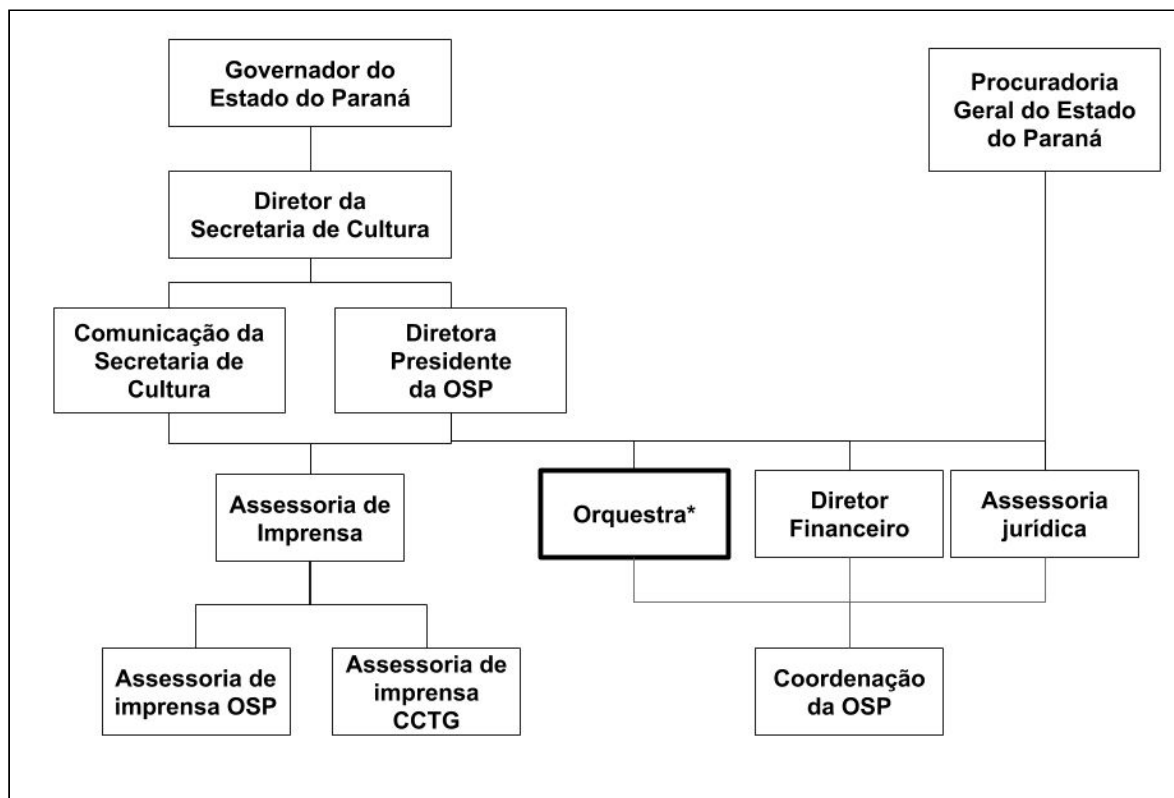
Outros concertos da Orquestra Sinfônica do Paraná as vezes são requisitados por demandas políticas, como foi o caso da inauguração do Teatro de Guarapuava, no qual tanto o Ballet quanto a OSP compareceram, ou em Foz do Iguaçu. Resumidamente, concertos planejados com antecedência são de iniciativa do maestro, enquanto programação mais urgentes são de demanda do Estado.

Além disso, a Orquestra Sinfônica do Paraná possui parceria com a Secretaria de Educação do Paraná e parceria com escolas municipais e estaduais. A partir dessas parcerias, são feitos convites para visitas de estudantes aos ensaios da orquestra.

5.1.6 Estrutura Organizacional e Administrativa

O organograma da Orquestra Sinfônica do Paraná pode ser descrito de duas maneiras diferentes. A primeira maneira é em relação à equipe administrativa, que está inserida no Centro Cultural Teatro Guaíra:

Figura 1 - Organograma do Setor Administrativo



Fonte: Autoria própria (2019)

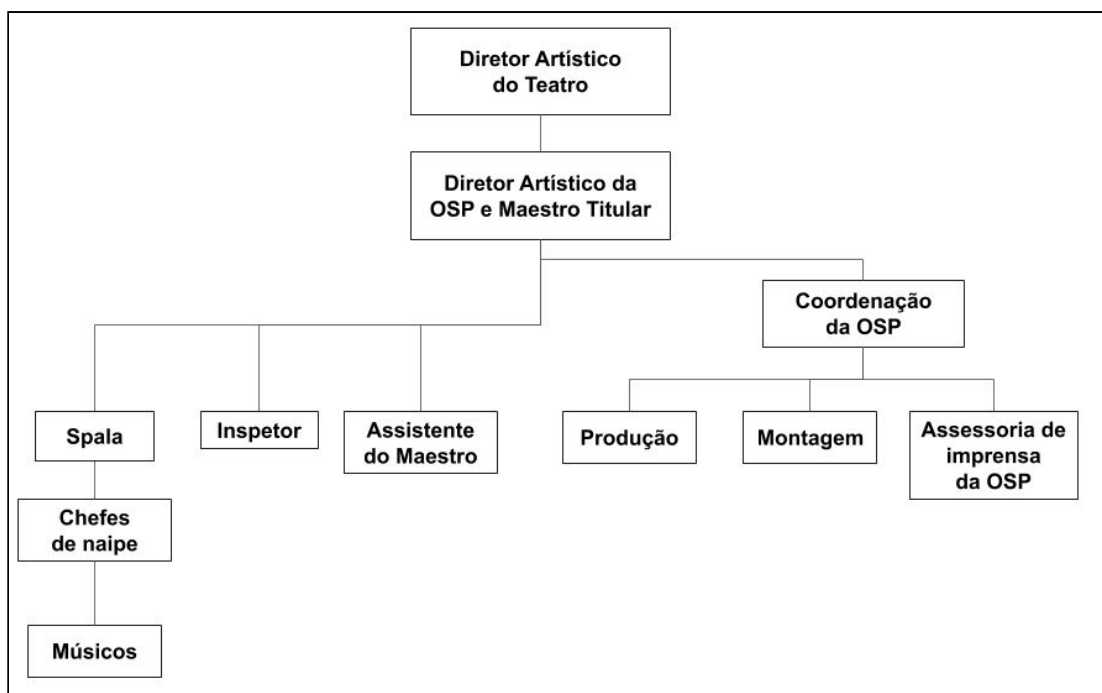
Conforme descrito na Figura 1, é possível identificar como se dá o fluxo de decisões. Grande parte das decisões são passadas “top-down”, isto é, de cima para baixo a partir da a diretoria do Teatro Guaíra, em conjunto com o Diretor Artístico. Dessa forma, a Coordenação da OSP precisa obedecer as ordens enviadas pelas diretorias. Muitas vezes, os funcionários da coordenação recebem críticas por parte dos músicos, que afirmam que a coordenação impõem demandas, as quais foram primeiramente decididas pela diretoria do Teatro.

Referente a esse assunto, é preciso ter um ponto de atenção com a forma a qual são comunicadas as decisões tomadas na área administrativa. No caso de reclamação dos músico para a coordenação, ao invés de apenas afirmar que “foi uma decisão da direção”, é preciso tomar um senso de equipe, de organização. Se foi uma decisão da diretoria, é preciso que primeiramente a coordenação compreenda o fato, para assim defender com argumentos as decisões, e não apenas afirmar que as decisões foram tomadas, e não tem outra maneira de fazê-las.

É importante ressaltar que dentro do quadro “Orquestra*”, descrito na Figura 1, está presente o Diretor Artístico, o qual está no mesmo nível hierárquico das outras diretorias, e por esse motivo está acima da Coordenação. Entretanto, não são todos os componentes do quadro “Orquestra*” que estão em um nível hierárquico acima da Coordenação. O organograma que explicita essas informações está representado na Figura 2, abaixo expressa.

Além disso, é possível estruturar um organograma da Orquestra Sinfônica do Paraná em relação às produções artísticas. A Figura 2 representa o quadro “Orquestra” presente na Figura 1, conforme a imagem abaixo:

Figura 2 - Organograma do Setor Artístico



Fonte: Autoria própria (2019)

Conforme descrito no Figura 2, é possível compreender que a diretoria do Teatro possui a mesma capacidade de decisão que o diretor artístico. Dessa forma, a coordenação não tem autoridade para decidir sobre a parte artística, apenas administrativa. Entretanto, existem algumas situações específicas, nas quais a direção precisa decidir alguns acontecimentos, como é o caso de pedidos políticos, Devido ao fato da Cultura ser utilizada como uma bandeira e a OSP ser mantida pelo Estado, às vezes a OSP recebe convites de políticos para apresentações. Nesses casos, cabe à Diretoria decidir sobre atender ou não à pedidos como esse.

Referente ao níveis de autonomia dos músicos nos processos que acontecem dentro da OSP, em anos anteriores surgiu a demanda por parte dos músicos de maior representação no processo de decisões artística. Sendo assim, foi criada a Associação de Músicos da Orquestra Sinfônica do Paraná (AMOSP).

A AMOSP é uma associação composta por uma parcela de músicos da orquestra, e existe com o objetivo de garantir que os interesses dos músicos sejam ouvidos, representados e considerados no processo de decisão artística, como por exemplo na escolha do maestro titular, escolha de músicos convidados e a escolha do maestro titular na OSP.

Mais que isso, em caso de compras de instrumento novos é obrigatório a indicação de uma comissão para a avaliação de instrumentos. Assim, a AMOSP foi responsável por montar a comissão de avaliação. pois todos novos instrumentos são avaliados a partir das especificidades de cada instrumento.

Outra atividade desempenhada pela AMOSP diz respeito à relações políticas. Em períodos de eleição, a gestão da AMOSP tem a responsabilidade de entrar em contato com os candidatos à eleição estadual, a fim de garantir que os cargos de maestro permaneçam de acordo com os interesses dos músicos.

A AMOSP também possui a responsabilidade de manifestação gerais a favor dos músicos. Como por exemplo, em casos de falta de disponibilidade de palco, mesmo em momentos em que o palco estava reservado para a Orquestra, no período da manhã, a AMOSP exerce seu papel de reivindicação dos direitos da OSP. É importante salientar que a AMOSP possui uma função oficial dentro do organograma, mas funciona como um órgão representativo dos 74 músicos.

Em relação aos níveis de burocracia, é possível afirmar que a OSP é uma instituição burocrática, tendo em vista que é um corpo estável de uma instituição maior e estatal, a qual precisa seguir regras e padrões de procedimentos estipulados por leis governamentais.

Em relação a nível de concentração do processo de tomada de decisão, é possível considerá-lo alto na OSP, pois todas as responsabilidades concentram-se na coordenadora da Orquestra, chefe do departamento. Sendo assim, a assinatura de documentos, pedidos de contratação, memorandos e outras solicitações são dirigidas para o cargo de coordenador. Entretanto, esse é um sistema mandatório para toda as instituições estatais, por isso não é possível alterar esse processo. Sendo assim, após a autorização da coordenadora, todas as solicitações passam pelas diretorias artísticas, financeiras e diretoria-geral do Teatro Guaíra.

Referente à divisão de trabalho da equipe de produção, não existe minuciosa distribuição de tarefas. Tendo em vista que o estafe de produção é composto por apenas 5 pessoas, as estruturas e processos de trabalho não são extremamente complexos e minuciosos, pois se faz necessário um alto nível de colaboração entre a equipe, a fim de que todas as atividades sejam realizadas e as demandas da OSP sejam atendidas.

Nesse quesito é importante destacar que nenhum funcionário da equipe é exclusivamente produtor, a produção OSP possui a seguinte divisão de funções: coordenador da orquestra, inspetor da orquestra, assessor de imprensa e assistente maestro, auxiliares administrativos gerais (que atuam como produtores e montadores de palco). Dessa forma, existe grande colaboração entre a equipe.

Referente à divisão de trabalho entre os músicos da orquestra, a divisão é feita de acordo com os instrumentos da orquestra: instrumento de corda (violinos, viola, violoncelo, contrabaixo); instrumentos de sopro (flauta, piccolo, oboé, clarinete, requinta, fagote, trompa, trompete, tuba); tímpano; percussão; harpa e piano. Há divisão de trabalho em relação aos chefes de naipe, que são considerados os “líderes” de naipes e têm responsabilidade de trazer as demandas dos músicos ao maestro. Além disso, durante o período de ensaios, ocasionalmente há necessidade de ensaios de naipe para peças específicas.

Em relação a estatutos e regimentos internos, não existem documentos estruturados para o acesso dos funcionários. Todos os acordos e comportamentos desejados são instituídos “na base de combinados”, como acordos para bom relacionamento entre colegas de trabalho. É importante compreender a necessidade da formalização de estatutos e regimentos, que prevêem regras e orientações para um bom comportamento e relacionamento dentro das organizações.

Em relação a estruturação de procedimentos de trabalho, a equipe de produção não possui métodos de trabalho bem definidos. O que existe, são procedimentos que devem obrigatoriamente serem feitos, como a montagem de processos e memorandos, solicitações de compra, autorizações da direção e outros, que são definidos pela leis estatais.

Na questão de procedimentos para realização de demandas, a área administrativa da OSP não realiza o planejamento de atividades e cronogramas, o trabalho é feito com base na demanda. Já a área artística, músicos da orquestra, maestro e diretor artístico), por outro lado, possui um cronograma de atividades e concertos programados e, portanto, os ensaios são programados com base nesses eventos.

A gestão dos recursos humanos é realizada em duas frentes distintas de acordo com as formas de contratação: os músicos estatutários, o quais são administrados pela área de Recursos Humanos (RH) do Teatro Guaíra; e os contratados pelo Palco Paraná, os quais são administrados pelo RH do Palco do Paraná.

Os músicos estatutários correspondem a aproximadamente metade dos músicos da OSP. Estes, são funcionários públicos e recebem os mesmos benefícios e estabilidade de funcionários públicos de outras instituições mantidas pelo Governo, e o último concurso para entrada músicos estatutários ocorreu em 1992. A outra metade dos músicos é contratada pelo Palco Paraná, o qual funciona a partir das normas da CLT, e as últimas audições para entrada músicos ocorreu em 2017.

Devido a essa divisão entre regimes de contratação, é considerado um desafio por parte da coordenação conciliar o tratamento com os dois grupos de contratados. Isso ocorre pois, pelo fato da metade dos músicos trabalharem em regime de CLT, é possível exigir mais desses funcionários, como: presença e

cobrança de atrasos no ensaio, cumprimento de contrato de trabalho e por esse motivo, esses funcionários podem receber advertência, e até mesmo desligados. Esse tratamento não pode ser aplicado entre os funcionários públicos, o que pode causar certo desconforto entre os grupos.

Já em relação aos músicos estatutários, a coordenação enxerga como um desafio conciliar o agendamento de férias ou licença premium que os funcionários da orquestra têm direito. Casos como esse ocorrem, entretanto a coordenação e a área de Recursos Humanos solicita que os músicos avisem com o máximo de antecedência, a fim de que possa ocorrer a contratação de temporários e planejamento de custos adicionais.

O controle de horas e presença dos músicos em ensaios e concertos é administrado pelo inspetor da orquestra, o qual é responsável por repassar essas informações para as respectivas áreas de RH.

É importante destacar que o departamento de Recursos Humanos do Teatro Guaíra não possui programas de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Isso pode desencadear, entre os músicos, um pensamento de falta de investimento e falta de importância, por parte da gestão, na excelência e qualidade da orquestra.

5.1.7 Cultura Organizacional

De acordo com Kunsch (2003), existem diversos tipos de cultura organizacional, como: a cultura de poder (com predominância de forte poder central de comando e influência); a cultura de função (a qual predomina a racionalidade e rigidez como valores básicos); a cultura de tarefa (que é orientada pelo trabalho e tarefas concretas) e a cultura de pessoa (em que o indivíduo está no centro de tudo, valorização das relações interpessoais).

Com base nas pesquisas realizadas, é possível identificar diversas características da cultura organizacional da Orquestra Sinfônica do Paraná, que giram em torno do tipo de cultura organizacional “de poder”. Isso pode ser identificado pela centralização da tomada de decisão, tanto na figura da diretoria administrativa e também do maestro e diretor artístico.

Além disso, uma das principais facetas da cultura organizacional da OSP, que influencia todas outras facetas e por consequência o clima organizacional, é o que pode-se denominar “cultura do tanto faz”.

A “cultura do tanto faz”, a qual está presente nas interações e processos da rotina da orquestra, tanto entre a administração quanto entre os músicos, pode ser caracterizada pela estagnação, falta de interesse em mudanças e melhorias, ausência do desenvolvimento e falta da busca pelo progresso.

É possível identificar aspectos desta faceta da cultura organizacional em diversas áreas da organização.

De acordo com a Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, quando os músicos são questionados sobre o conhecimento da visão da OSP, muitas vezes eles não compreendem os objetivos das ações que estão desenvolvendo, e não enxergam a meta para o progresso de suas atividades. Isso pode ser evidenciado na Figura 16 no apêndice C, em que o número de respondentes que afirmam conhecê-la é 10% menor do que em relação a missão.

Também é possível constatar a “cultura do tanto faz” quando observamos a falta de programas e iniciativas que visam o desenvolvimento do colaborador.

Além disso, observa-se essa cultura no relato registrado na Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional registrado no Apêndice C: “Sem organização e pauta antecipada, me sinto presa. Não posso organizar minha agenda pessoal. Não sei a posição que estarei ano que vem. Quando tento perguntar, sou persuadida a calar. Me sinto amarrada, falta de perspectiva”.

Em situações como a citada acima, é possível inferir que há falta de interesse em compreender a realidade dos músicos, e também falta de espaço de diálogo.

Existe a possibilidade de que esta cultura tenha sido construída dessa forma devido ao fato da OSP pertencer a uma organização pública (o Centro Cultural Teatro Guaíra), em que a maioria do quadro de funcionários administrativos é composto por servidores públicos, em que muitos desses funcionários trabalham na instituição há cerca de 30 ou 40 anos. Em conversas informais com colaboradores do CCTG, em que são comuns frases como “*Eu estou aqui há mais de 30 anos, eu*

sei como as coisas funcionam por aqui!” ou “Isso aqui funciona dessa forma, e não vai mudar”.

Outra faceta da cultura organizacional da OSP é “cultura de lentidão”, caracterizada pelo tradicionalismo, atividades realizadas de forma conservadora e devagar. Isso pode ser evidenciado, por exemplo, através da burocracia para a realização e solicitações e mudanças. Mais o que isso, é possível evidenciar essa cultura pela perspectiva dos músicos, pois a Figura 19 no apêndice C, observa-se que cerca de 17% dos respondentes a considera “conservadora”, e 15% “devagar”.

Além disso, é possível que a “cultura de lentidão” tenha sido ocasionada, primeiramente, pela maneira com a qual os processos de trabalho foram estipulados, tendo em vista que muitos procedimentos funcionam de forma burocrática, como diversos outros órgãos públicos. Apesar de muitas vezes os funcionários acumularem diversas demandas e por conta disso acabam tendo pouco planejamento e tempo para se organizar, diversos outros assuntos acabam ficando em segundo plano, ou nunca são executados.

Essa cultura pode ser identificada, por exemplo, na coordenação da OSP, a qual é composta por apenas 5 funcionários. Na equipe, existe um acúmulo de funções, pois é preciso garantir que a produção aconteça da melhor maneira possível, a fim de viabilizar os ensaios, concertos e outras demandas da orquestra. Também, em grande parte das situações, existe a centralização da tomada de decisão, que é concentrada na figura do coordenador.

Já na área artística, a “cultura de lentidão” pode ser percebida principalmente pelo tradicionalismo existentes, no que se diz respeito à dedicação ao estudo por parte de uma parcela de músicos. Isso pode ser percebido através Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, registrado no Apêndice C, através do relato: “Um músico novo em uma orquestra de músicos conservadores e tradicionais, sem interesse de mudança ou melhoria.”

A partir das pesquisas realizadas na OSP, também encontrou-se outra faceta da cultura organizacional, a qual pode ser considerada extremamente positiva. É a “cultura de grupo”, pois muitos músicos possuem o entendimento que a orquestra é um corpo que precisa trabalhar em união a fim garantir a qualidade musical. Isso pode ser percebido em na Figura 13 do apêndice C, a qual mostra que

84% dos respondentes da pesquisa acreditam que existe, total ou parcialmente, feedback entre músicos.

A partir disso, é possível compreender que, apesar das diferenças e peculiaridades de cada músico, existe um senso de grupo, o qual precisa permanecer em união e cooperação para progredir. Entretanto, é importante perceber, que ao mesmo tempo existe a “cultura de grupo”, existem muitos músicos que trabalham na cultura de individualidade.

Observa-se que existe relação entre a “cultura do tanto faz”, a “cultura de lentidão” e a “cultura de grupo”. Existe a possibilidade que a “cultura do tanto faz” seja resultado da “cultura da lentidão”, já que todos os processos demoram muito para serem feitos, as vezes é mais “fácil” deixar as coisas como elas já são. Além disso, é possível inferir que a “cultura de grupo” desenvolveu-se na medida em que parcela dos músicos compreendem que a excelência musical pode ser conquistada a partir da união sinergia entre os participantes.

Com o objetivo de promover o desenvolvimento da OSP e gerar melhores resultados, se faz necessário trabalhar as facetas da cultura organizacional descritas acima. Para tanto, é preciso esclarecer a todos os integrantes da instituição que, na verdade, os processos não funcionam a partir do “tanto faz”: todos os aspectos da instituição podem, e devem, melhorar.

Além disso, é preciso compreender que a “lentidão” é um aspecto extremamente negativo da cultura organizacional, que torna os processos complicados, desgastantes e desmotivantes para todos os envolvidos. Pensando nisso, é preciso focar na importância da “cultura de grupo”, a fim de que todos compreendam que a OSP é um corpo, o qual trabalha em conjunto a fim de alcançar um objetivo em comum.

5.1.8 Clima Organizacional

Com base nas pesquisas realizadas, é possível identificar características sobre o clima organizacional da Orquestra Sinfônica do Paraná e como elas possuem influência no ambiente organizacional e comportamento dos colaboradores.

Como consequência da “cultura do tanto faz”, o clima organizacional da OSP é de desânimo. Quando colaboradores — sejam músicos ou da equipe administrativa — propõem ações diferentes, ou formas diferentes de realizar o que já é feito, é comum que as ideias não tomem sequência e se desenvolvam.

Muitas vezes, as justificativas para a falta de desenvolvimento de novas ações são pela falta de verba, falta de tempo ou até mesmo pelo fato da ideia não contribuir para formação de público (justificativa para a maioria das ações do CCTG).

Em relação aos músicos, 95% dos respondentes da Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional consideram o trabalho realizado na OSP desafiador. Isso indica que, mesmo a OSP sendo parte de uma instituição pública, que muitas vezes pode ser engessada em alguns aspectos, a parte artística tem sido um desafio, o que pode instigar os músicos a se desenvolverem ainda mais. Entretanto, é preciso estar atento se esses desafios estão sendo devidamente acompanhando de superação no sentido artístico ou se esses têm sido apenas um estímulo negativo.

É possível inferir a hipótese de que, pelo fato do trabalho na OSP ser considerado muitas vezes desafiador, talvez a falta de suporte no trabalho artístico faça com que o esforço depositado nas atividades da OSP seja desgastante, o que contribui para um clima organizacional de desânimo.

Mais do que isso, é possível inferir que a OSP encontra-se em um clima de desânimo quando é considerado o depoimento de músicos que, em suas palavras, descrevem que se sentem rodeados de outros profissionais conservadores, que não possui interesse em mudanças ou melhorias.

O clima de desânimo também pode ser evidenciado pela falta de reconhecimento e feedback dos músicos, como aponta a Figura 11 do apêndice C, em que 40% considera que há parcialmente feedback e 30% que não há nenhum feedback. Essa informação deve ser considerada a fim de que as ações desenvolvidas pela coordenação promovam o maior reconhecimento do trabalho dos músicos. Conforme depoimento recolhido na pesquisa, “Sou feliz integrando a OSP, mas sinto que não temos o reconhecimento pelo trabalho e empenho desenvolvido”.

Em relação ao setor administrativo e à coordenação da OSP, o clima de desânimo pode ser percebido em relação a falta de tempo e equipe para o desenvolvimento de iniciativas diferentes. Como por exemplo, é relevante afirmar que não existe a busca por outros canais de comunicação direta mais eficiente com músicos, tanto pela falta de interesse por parte dos músicos para ir atrás da informação, quanto por parte da falta da equipe de coordenação para ter tempo e se dedicar a isso.

Além do clima de desânimo, é possível observar que o clima organizacional da OSP é de medo. Isso pode ser visto na Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, por exemplo, por meio de reclamações por parte dos músicos de falta de abertura para discussão de novas ideias e sobre o futuro do profissional na organização.

Além disso, o clima de medo está presente em atitudes de individualidade entre músicos da orquestra. É possível que o comportamento de individualidade seja uma consequência da “cultura do tanto faz”, tendo em vista que muitos músicos não encontram apoio e suporte da coordenação ou administração para seu desenvolvimento profissional. Por esse motivo, muitos músicos podem se sentir obrigados a “trabalharem” sozinhos de forma individualista como um respondente da pesquisa sugere que “(...) devemos ajudar e colaborar para o progresso, e não simplesmente criticar, atrapalhar ou por ciúme ou inveja, prejudicar os que se esforçam para melhorar”.

O clima de medo também pode ser intensificado pela falta de transparência nas ações da coordenação, na percepção do músicos, que pois acreditam que não sabem o que esperar e como se programar. Na Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, conforme relato informado, identificou-se que diversos músicos acreditam que a coordenação deve promover “Transparência e justificativa de satisfação sobre qualquer decisão tomada. A direção deve nos auxiliar e não agir pelas costas como se não fôssemos importantes”.

A falta de comunicação interna estruturada para os músicos pode ser um fator agravante no clima organizacional de medo, tendo em vista que é por meio da comunicação transparente que os colaboradores podem atribuir sentido e ter confiança nas ações tomadas pela organização.

Também é possível observar medo pois os músicos acreditam que a coordenação não conhece o trabalho do músico, e por isso acham que as ações não beneficiarão a orquestra e a parte artística, mas apenas trarão benefícios à área administrativa.

Esse entendimento de falta de conhecimento do trabalho de um músico, aliado com o desânimo e falta de desenvolvimento, pode ocasionar um clima organizacional negativo e até mesmo estagnar a qualidade musical da orquestra, pois para o desenvolvimento e excelência de uma organização, é necessário que cada parte entenda o funcionamento dos demais e contribua para melhorias.

Apesar de em alguns aspectos a OSP ter o clima organizacional negativo, também há pontos positivos, dentre eles o clima de orgulho e gratificação. Como é possível observar na Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, no Apêndice C, quando perguntados sobre o sentimento de ser pertencente à OSP, diversos respondentes comentaram expressões positivas como “Orgulhoso.” “Orgulho em participar.” “Feliz” “Gratificante.” “Apaixonado.” “Realizado.” “Realização profissional”.

O orgulho de pertença e a realização profissional são qualidades positivas da organização, levando em consideração sua natureza da arte. Isso pode ser compreendido pelo fato de que, mesmo tendo a música como profissão — que assim como qualquer outro emprego que exige dedicação e responsabilidades — ser integrante da Orquestra Sinfônica do Paraná traz um sentimento gratificante para seus colaboradores, tanto em relação à história vivida pela instituição e quanto pela representatividade e importância da OSP para o estado do Paraná.

É importante ressaltar que, durante as pesquisas, não foram identificadas nenhum tipo de comentário ou percepção negativa referente às condições de trabalho, políticas de RH, benefícios sociais, remuneração, segurança, estilo de tratamento gerencial. Isso pode significar que a maioria dos músicos estão contentes com essa situação, mas podem enxergam pontos negativos em relação ao ambiente e o clima organizacional.

5.1.9 Missão, Visão e Valores

A Orquestra Sinfônica do Paraná não possui missão e visão estruturadas especificamente para o grupo. Isso acontece pelo fato da OSP estar associada ao Teatro Guaíra e ao Estado do Paraná, e por esse motivo as ações são norteadas pelo interesse do governo na cultura, e não pela missão e visão pré estabelecida pela OSP.

Nesse quesito, o maestro e diretor artístico da OSP interfere em relação à abordagem a qual a orquestra adotará, e atua na relação do repertório que, por consequência, possui interferência no apelo aos públicos nos concertos.

É importante ressaltar que todos os grupos pertencentes ao Teatro Guaíra, no qual a OSP se inclui, possuem o objetivo (não formalizado) com de formação de plateia e propagação da cultura. Isso se dá ao fato de que o CCTG é uma instituição que funciona a partir do investimento público, e por esse motivo possui a responsabilidade de dar um retorno dos investimentos à sociedade, através de concertos. Dessa forma, utiliza-se essa justificativa para fundamentar qualquer ação da orquestra.

É importante notar que apenas 12,8% das respostas consideram “Constituir um público/plateia específicos da Orquestra” como a visão da OSP, sendo que a constituição de público é considerada um dos objetivos do CCTG, e frequentemente é utilizada como justificativa para ações da Orquestra.

Devido ao fato da falta de uma visão e missão estruturadas, a OSP não possui objetivos e metas formalizados. Isso pode afetar negativamente a visão que os públicos podem ter da instituição, pela falta de evidências do progresso e evolução da instituição. É possível que o público enxergue a OSP como uma instituição antiga e lenta, que não traz grandes mudanças e melhorias na rotina organizacional.

5.2 A COMUNICAÇÃO

5.2.1 Sistema de Comunicação

A comunicação existente entre os músicos da OSP e a coordenação é considerada um desafio, por parte da coordenação. Isso se dá pelo fato de que há uma grande diferença entre o número de integrantes da OSP, aproximadamente 75 músicos, e da coordenação, com 5 funcionários. Sendo assim, devido a alta demanda, muitas vezes as informações não chegam a todos os músicos, ou chegam de forma confusa ou com falta de informações.

Com relação à comunicação voltada ao público interno, entre a coordenação, maestro e músicos, não existe uma comunicação formalizada. O processo comunicativo ocorre da seguinte forma: as informações administrativas são passadas por diferentes integrantes da instituição — entre eles, a coordenadora da Orquestra, o inspetor da Orquestra e Assistente de maestro e Assessora de imprensa — através de veículos de comunicação explicitados no tópico 5.2.1. Não existe uma divisão de tarefas clara, estruturada e bem estabelecida entre os funcionários da coordenação, que são responsáveis também por passar as informações aos músicos.

Quando existe alguma informação ou recado que precisa ser enviado a todos os músicos, a coordenação envia a informação através de uma lista de emails pessoais dos músicos. Depois disso, o inspetor da orquestra precisa replicar a informação durante o ensaio, e além disso toda a equipe da coordenação precisa repetir os recados sempre que “esbarra com um músico”.

Mesmo com o esforço por parte da coordenação, ainda assim nem todos os integrantes recebem as informações. Todavia, é relevante afirmar que não existe a busca por outros canais mais eficientes de comunicação com músicos, tanto pela falta de interesse dos músicos em relação à informação, quanto pela falta da equipe de coordenação para ter tempo e se dedicar a isso.

Em relação à predominância dos fluxos de comunicação, no geral são descendentes na passagem de informações. No entanto, é possível identificar alguns pontos de fluxo de comunicação ascendente, no qual os músicos expressam

suas opiniões e sugestões. Um exemplo disso é a votação referente aos maestros e músicos convidados: todos os músicos da orquestra expressam sua opinião referente a algum convidado, sinalizando se considera que o convidado apresentou um trabalho excelente. Essa votação é considerada pelo maestro titular e diretor artístico a fim de determinar se esse músico será convidado novamente para participar das programações da orquestra.

Já em relação à tomada de decisão, na perspectiva da equipe da coordenação considera-se que as processo de decisão é democráticas, pois acredita-se que a direção está sempre aberta a ouvir sugestões e opiniões. Acredita-se que a OSP propicia oportunidades para uma comunicação participativa entre seus integrantes, entretanto não há nenhuma iniciativa formalizada para promover isso.

Na rotina organizacional, ainda na perspectiva da coordenação, é raro ocorrer a imposição por parte da direção e coordenação em relação às ações da orquestra. Em casos como esse, que não ocorrem com frequência, é comum ser de alguma demanda do Governo, mas fora disso o fluxo de tomada de decisão funciona de forma bilateral.

Em contraponto a essa visão de fluxo bilateral, também existe um grupo de músicos que acredita que a coordenação e direção centraliza a tomada de decisão, e acaba impondo suas vontades na orquestra, o que ocasiona um fluxo de tomada de decisão unilateral, como é possível observar na Figura 23 do Apêndice C, apenas 30% dos respondentes acredita que seus interesses são representados frente à administração do CCTG. Esse dado demonstra a necessidade da aproximação entre os músicos, da área artística, com a área administrativa. Isso pode ser percebido através Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, registrado no Apêndice C, através do relato “Deveria levar a música e não centralizar no teatro”.

É possível identificar algumas barreiras de comunicação na OSP. Entre elas, destaca-se a dificuldade de identificação referente a quem se dirigir. Em alguns casos, os músicos cobram da coordenação algo que está sob responsabilidade da direção, e vice-versa, ou cobram algo da coordenação

referente a alguma decisão do maestro, ou realizam exigências que ainda não estão nas demandas prioritários da coordenação.

Outra barreira de comunicação presente no contexto da OSP é o fato do pequeno número de pessoas na coordenação que têm a responsabilidade de passar informação para muitas pessoas, que por vezes não possui o interesse de ouvir. Nesse quesito, existem músicos que não concordam como as coisas são feitas, e por isso não se disponibilizam para compreender algo diferente.

5.2.2 Comunicação Organizacional

A comunicação da OSP é majoritariamente focada no público externo. O planejamento da comunicação é basicamente realizado pela área de Assessoria de Imprensa, com as interferências do maestro. A coordenação sempre incentiva as ideias e a da área, contanto que não tragam custo adicional ao Teatro Guaíra.

5.2.3 Comunicação Administrativa e Interna

Em períodos de grandes eventos, a falta de estruturação da comunicação interna pode dificultar e sobrecarregar todos os funcionários administrativos, já que ocasionalmente alguém da coordenação pode receber alguma dúvida por parte de algum músico, mas pelo fato de não existir um alinhamento entre a equipe de coordenação em todos os assuntos, podem haver desencontro de informações.

Os canais de comunicação utilizados pela coordenação e o administrativo da Orquestra Sinfônica do Paraná, são divididos entre formais e informais.

Existe apenas um canal de comunicação formal de comunicação interna na OSP, o e-mail, o qual é alimentado pela equipe de coordenação. Esse veículo é utilizado para passar todas as informações, recados e comunicados para os músicos, entretanto a recepção dessas mensagens não é muito eficaz. Isso é evidenciado pois mesmo com todas as informações bem explicitadas nos e-mails, muitos músicos acabam ligando na coordenação para perguntar.

Em relação à forma e ao conteúdo aplicado nos e-mails, eles são escritos sem a utilização de nenhum recurso de design adicional, apenas é delimitado no

corpo do texto. Durante a escrita dos e-mails, é dada atenção para que todas as informações estejam claras e simplificadas.

Nas dependências do Teatro Guaíra, existe um mural de avisos que é atualizado pela equipe de Recursos Humanos do CCTG, conforme Fotografia 1.

Fotografia 1 - Mural de Avisos do CCTG



Fonte: Centro Cultural Teatro Guaíra (2018)

Esse mural de avisos é dedicado aos funcionários da área administrativa do CCTG, possui conteúdos direcionados a esse público e por esse motivo está inserido próximo à entrada da área administrativa. Portanto, esse canal não é de fácil acesso aos músicos, que usualmente passam por outro caminho em direção ao palco.

Todos os outros canais de comunicação utilizados para a comunicação com os integrantes da OSP são informais, sendo estes: telefone, grupo do WhatsApp, recados durante o ensaio e conversas informais.

O telefone é utilizado em casos específicos, para contato com integrantes que não possuem e-mail, celular ou redes sociais. Dessa forma, o único ponto de contato é presencialmente e por telefone.

O grupo de WhatsApp é utilizado para repassar as informações de forma não-oficial aos integrantes da orquestra. Vale ressaltar que os integrantes da coordenação não estão incluídos no grupo, dessa forma é necessário pedir que algum músico escreva uma mensagem de reforço de recado. Outro fator importante sobre esse grupo, é que por possuir uma dinâmica informal e, por muitas vezes, mensagens sobre assuntos irrelevantes em relação à OSP, os recados e as mensagens importantes que precisam ser comunicada acabam se perdendo em meio à conversa.

Os recados durante ensaios servem apenas como reforço das informações comunicados por e-mail. Usualmente, o responsável por falar no início e no final dos ensaios é o inspetor da orquestra. Nesse caso, o inspetor utiliza os minutos iniciais dos ensaios, enquanto os músicos estão terminando de preparar suas partituras e instrumentos, para reforçar comunicações da coordenação na frente do palco. Grande parte dos músicos prestam atenção em comunicados orais como esse, mas não é possível considerar um canal de comunicação eficiente tendo em vista que existem músico que não prestam atenção ou não estão no palco durante o momento de avisos.

Por último, também são utilizadas conversas informais com o objetivo de reforçar recados que foram enviados por e-mail. É possível observar, a partir das pesquisas aplicada, que a rede de comunicação informal não contribui para um clima interno favorável, tendo em vista que isso traz como consequência dúvidas e o senso de desorganização.

É importante ressaltar que, na maioria das vezes, os músicos tendem a prestar mais atenção e as informações são compreendidas de forma efetiva quando são informadas pelo pelo maestro, embora na maioria das vezes o maestro concentre-se em abordar apenas os assuntos artísticos, não administrativos.

6 PLANO DE COMUNICAÇÃO

Para que a comunicação de uma organização seja eficiente devem ser adotadas algumas políticas que irão auxiliar na instauração de uma nova cultura organizacional. A adoção dessas políticas é feita a partir de estratégias e ações pensadas e descritas em um plano de comunicação.

O plano de comunicação, por sua vez, é elaborado a partir de necessidades constatadas e percebidas dentro da instituição, através de pesquisas e análises, conforme descrito e apresentado no capítulo 4.2. e no apêndice C. Margarida Kunsch elucida:

No plano são delineados os objetivos gerais a serem alcançados, as diretrizes, a alocação de recursos necessários, às estratégias gerais, os prazos e os indicativos das ações que poderão desencadear projetos e programas específicos e/ou setoriais (KUNSCH, 2003, p. 366).

O plano de comunicação serve para organizar estrategicamente o passo-a-passo da empresa na busca por essa mudança: “a ideia de uma estratégia está presente em qualquer situação que envolva a definição de objetivos e a escolha dos meios para realizá-los” (MAXIMINIANO, 2008, p. 133).

Considerando a importância dos planos de comunicação, observou-se a necessidade do desenvolvimento deste em questão, devido aos dados coletados na Pesquisa Institucional realizada na OSP (Apêndice C).

Após compreender teoricamente os conceitos relacionados a este estudo e ter plena consciência empírica sobre a instituição pesquisada, foi desenvolvido um plano de comunicação, com programas e projetos que visam: trabalhar aspectos da cultura organizacional, compreender a comunicação como um processo de construção coletiva de significados da Orquestra Sinfônica do Paraná.

Com base no diagnóstico traçado, foram definidas ações para curto médio e longo prazo, que estão elencadas nas seções seguintes por meio da ferramenta gerencial 5W2H. O 5W2H responde a sete perguntas a fim de organizar as ações do plano de comunicação, são elas: O quê? Quando? Quem? Onde? Como? Quanto? Por quê?

Pelo fato da apresentação desse plano ser próxima ao período de férias, as ações foram estruturadas a partir de um cronograma para o início de 2020.

6.1 AÇÕES A CURTO PRAZO

Para este plano de comunicação, devido à dinamicidade da orquestra, o tempo gasto para preparação e execução das iniciativas, considerou-se o período de curto prazo entre de até 6 meses para a aplicação das ações. Essas ações se concentraram principalmente no fortalecimento de canais de comunicação, bem como na estruturação da identidade organizacional frente os colaboradores.

Foram propostas quatro ações de curto prazo: (6.1.1.) Missão, visão e valores da OSP; (6.1.2.) Grupo do WhatsApp Oficial; (6.1.3.) Jornal Mural da OSP; e (6.1.4.) Maestro Porta-Voz. Abaixo segue o 5W2H de cada uma delas.

6.1.1 Missão, visão e valores da OSP

Tabela 2 - Missão, visão e valores da OSP

O quê?	Estruturação da missão, visão e valores
Quando?	Período de preparação para lançamento: janeiro de 2019 Lançamento: fevereiro de 2020
Quem?	Responsável: Luiza Guimarães (Assessoria de Imprensa e Assistente do Maestro) Validação: diretor artístico e músicos. Apoio: designers para criação da identidade visual.
Onde?	A missão, visão e valores pode ser estruturada e divulgada em formato impresso em diversos espaços em que os músicos frequentam.
Como?	Votação enunciado da missão e visão: A partir das opções mais votadas na Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, fazer uma nova votação com participação de 100% dos músicos. Escolha dos valores da organização: A partir das informações contidas na Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, fazer uma discussão com a gestão e alguns representantes dos músicos a fim de compreender quais os valores da OSP.

	<p>Identidade visual e gráfica: Criação de materiais gráficos como cartazes e displays, com o enunciado da missão, visão e valores para serem fixados em áreas em que os músicos frequentam.</p> <p>Publicação: Luiza (Assessoria de Imprensa)</p>
Quanto?	<p>Produção de 5 cartazes em A3: R\$30,00</p> <p>Produção de 3 displays em PS adesivado: R\$30,00</p> <p>TOTAL: R\$ 60,00</p>
Por quê?	<p>Não há uma identidade organizacional estruturada em sua missão, visão e valores.</p> <p>A falta de missão e visão estabelecidas faz com que, muitas vezes, os músicos não entendam o propósito das ações que estão desenvolvendo ou como isso contribui para o seu desenvolvimento e da orquestra.</p> <p>A estruturação da identidade organizacional, pode contribuir positivamente para o senso dos músicos em relação ao propósito do grupo e a participação individual para o desenvolvimento da OSP.</p>

Fonte: Autoria própria (2019)

6.1.2 Grupo do Whatsapp oficial

Tabela 3 - Grupo do Whatsapp oficial

O quê?	<p>Criação de um Grupo no Whatsapp oficial da orquestra, em que a equipe de coordenação tenha acesso.</p> <p>As configurações do grupo devem estar fechadas para o envio de mensagens além dos administradores (comunicação vertical). Dessa forma, não existe a possibilidade de “spam”, e o grupo será utilizado estritamente para a comunicação da gestão com os funcionários.</p>
Quando?	<p>Período de preparação para lançamento: dezembro de 2019 a janeiro de 2020</p> <p>Lançamento: fevereiro de 2020</p> <p>Frequência: sob demanda</p>
Quem?	<p>Responsável: Luiza Guimarães (Assessoria de Imprensa e Assistente do Maestro).</p>
Onde?	<p>Plataforma digital (WhatsApp).</p>
Como?	<p>1ª etapa: Fazer a listagem do telefone celular dos músicos</p> <p>2ª etapa: envio de e-mail e recado no ensaio sobre a criação do grupo e informar que será um veículo de comunicação oficial da</p>

	<p>coordenação</p> <p>3ª etapa: criação do grupo (fechado para envio de respostas de outros membros além da coordenação)</p> <p>4ª etapa: envio de mensagem explicando o propósito do grupo e que ele será fechado para envio de mensagens. Sugestão de texto:</p> <p><i>“Boa tarde, músicos da OSP! Esta é a nova ferramenta oficial de comunicação entre a coordenação da OSP e os músicos. Esse grupo será utilizado estritamente para comunicados e avisos da coordenação para os músicos, de forma sucinta e pontual. Como vocês podem perceber, nesse grupo não existe a opção de enviar mensagens, apenas recebê-la pelos administradores do grupo. Dessa forma, não será incômodo para ninguém e as mensagens importantes não ficarão perdidas nas conversas. Sejam muito bem-vindos, esperamos que esse canal de comunicação possa contribuir positivamente para facilitarmos as atividades da OSP!”</i></p>
Quanto?	Sem custo.
Por quê?	<p>As pessoas não recebem informações porque não leem o e-mail ou não prestam atenção nos recados dados no ensaio.</p> <p>Boa parte da equipe possui whatsapp e tem acesso a rede de forma dinâmica.</p> <p>Já existe um grupo da OSP não oficial e nem todos na coordenação tem acesso. A dinâmica desse grupo é convencional e a informação se perde em meio às mensagens de “bom dia família” e correntes de informação.</p>

Fonte: Autoria própria (2019)

6.1.3 Jornal Mural da OSP

Tabela 4 - Jornal Mural da OSP

O quê?	Desenvolvimento de Jornal Mural (Exemplo no Anexo 1)
Quando?	<p>Período de preparação para lançamento: dezembro de 2019 a janeiro de 2020</p> <p>Lançamento: fevereiro de 2020</p> <p>Frequência: semanal</p>
Quem?	Responsável: Luiza Guimarães (Assessoria de Imprensa e Assistente do Maestro).
Onde?	O jornal mural deve ser localizado na coxia direita do Guairão

	ou no corredor de acesso ao palco, em algum espaço de grande movimentação de músicos.
Como?	<p>Preparação da estrutura: Compra do quadro</p> <p>Conteúdo: O conteúdo pode ser escrito pelo responsável por cada área do editorial.</p> <p>Exemplos de editoriais:</p> <p>“Recados e Avisos”</p> <p>“Notícias da OSP” (trazer novidades em relação ao que é desenvolvido);</p> <p>“Entrevistando o Músico” (trazer a perspectiva de um integrante, vida pessoal e profissional);</p> <p>“Quer um Feedback?” (trazer feedbacks do público externo, das redes sociais ou em mídias, em relação aos últimos concertos);</p> <p>“Próximos Projetos”;</p> <p>“Aniversariantes do mês”;</p> <p>“Aniversário de OSP”;</p> <p>“Trabalhando no Backstage” (trazer o que a Coordenação e Direção estão fazendo);</p> <p>Diagramação: Estagiários de design da OSP</p> <p>Revisão: Luiza (Assessoria de Imprensa) e Shirley (Coordenadora da OSP)</p> <p>Publicação: Luiza (Assessoria de Imprensa)</p>
Quanto?	<p>Compra de quadro em cortiça: R\$19,20</p> <p>Compra da estrutura para o painel (caso o mural não seja fixo na parede): R\$249,00</p> <p>Compra de alfinetes para pregar papel: R\$8,90</p> <p>TOTAL: R\$ 287,10</p>
Por quê?	<p>62% dos respondentes da pesquisa não se sentem informados quanto ao que acontece dentro do CCTG e na coordenação.</p> <p>Existe a necessidade de um veículo de comunicação mais eficiente, já que são raras as vezes em que todos os músicos recebem os recados.</p> <p>O Jornal Mural é considerado uma das formas mais rápidas e eficientes de comunicação com os funcionários, tendo em vista que estará disponibilizada em um ambiente no qual todos os músicos passam e podem se informar.</p> <p>Se possível as informações podem ser veiculadas com frequência diária ou semanal, conforme as semanas da organização. O Jornal Mural além de ser um espaço para recados, notícias e transparência de informação, também pode ser utilizado para promover o reconhecimento de funcionários, como aniversariantes do mês ou aniversários de empresa.</p>

Fonte: Autoria própria (2019)

6.1.4 Maestro Porta-voz

Tabela 5 - Maestro Porta-voz

O quê?	Estabelecer comunicação oral feita via maestro
Quando?	Período de preparação para lançamento: março a abril de 2020 Lançamento: abril de 2020 Frequência: todos os ensaios
Quem?	Responsável: Shirley (coordenadora da Orquestra) Apoio: Luiza Guimarães (Assessoria de Imprensa e Assistente do Maestro) e o maestro e diretor artístico.
Onde?	No palco do Teatro Guaíra, nos ensaios e antes das apresentações.
Como?	1ª etapa: Shirley deve alinhar com o maestro sobre a importância das informações serem compartilhadas pelo maestro. 2ª etapa: Colocar em prática: ao invés dos recados serem transmitidos pelo inspetor da orquestra, as informações devem ser ditas pelo maestro da orquestra. É necessário que exista a criação de vínculo com maestro falando, mesmo se houver a necessidade de tradução, tendo em vista que o maestro-titular não se comunica em português.
Quanto?	Sem custo.
Por quê?	Muitos músicos não se sentem informados em relação ao que acontece na OSP e reclamam de falta de transparência. A figura do maestro é de extrema importância e é possível que os músicos prestem mais atenção nos recados entregues pelo maestro do que o inspetor ou algum funcionários da coordenação. Além de promover a transparência e maior eficiência na comunicação, será possível perceber como o maestro está em sintonia com as ações realizadas pela coordenação.

Fonte: Autoria própria (2019)

6.2 AÇÕES A MÉDIO PRAZO

Para este plano de comunicação, devido à dinamicidade da orquestra, e à necessidade de planejamento para a aprovação e realizações das ações,

considerou-se o período de médio prazo entre de 6 meses e 2 anos para a aplicação das ações.

Foram definidas as seguintes ações a médio prazo: (6.2.1.) Programa Roda de Conversa com a Gestão; (6.2.2.) Campanha “Eu sou OSP”; e (6.2.3.) Valorize a Comunicação. Abaixo segue o 5W2H de cada uma delas.

6.2.1 Programa Roda de Conversa com a Gestão

Tabela 6 - Programa Roda de Conversa com a Gestão

O quê?	Promover momentos de conversa entre músicos, maestro e coordenação da OSP
Quando?	Período de preparação para lançamento: julho e agosto de 2020 Lançamento: setembro de 2020 Frequência: bimestral
Quem?	Responsável: Shirley (coordenadora da OSP).
Onde?	Sala disponível no Teatro Guaíra, com capacidade de 20 pessoas.
Como?	1ª etapa: elaboração das estratégias e tópicos de discussão 2ª etapa: definição da data da primeira “rodada” 3ª etapa: divulgação da iniciativa e período para inscrições 4ª etapa: preparação das pautas abordadas 5ª etapa: realização da roda de conversa 6ª etapa: pesquisa de opinião sobre o evento
Quanto?	Sem custo. Entretanto, seria interessante a disponibilidade de um lanche simples, como bolachas, café e suco. Sugestão: fazer lanches colaborativos, em que cada pessoa traz um prato para ser compartilhado.
Por quê?	É necessário abrir espaços de diálogo com a gestão, já que durante as pesquisas diversos músicos sugeriram o desenvolvimento criação de reuniões entre as áreas. Essas rodas de conversa tem como objetivo promover a interação, a fim de que os músicos compreendam sua responsabilidades dentro da orquestra e perante área administrativa, e da mesma forma a administração compreenda sua

	responsabilidade para com a área artística, a fim de reduzir a indiferença e o desconhecimento entre as áreas.
--	--

Fonte: Autoria própria

6.2.2 Campanha “Eu sou OSP”

Tabela 7 - Campanha “Eu sou OSP”

O quê?	Promover o sentimento de orgulho e pertença, através da veiculação de materiais gráficos que abordam a história dos colaboradores na OSP.
Quando?	Período de preparação para lançamento: janeiro a março de 2021 Lançamento: abril de 2021 Frequência: troca de materiais quinzenalmente
Quem?	Responsável: Luiza Guimarães (Assessoria de Imprensa e Assistente do Maestro). Apoio: designers da OSP.
Onde?	Nas mediações do CCTG.
Como?	1ª etapa: identificação de músicos interessados em participar da campanha 2ª etapa: registro de fotos individuais dos colaboradores selecionados 3ª etapa: registro de uma frase que responda a pergunta: “Porque você tem orgulho em pertencer à história da OSP?” 4ª etapa: identificação dos dados de cada músico (Nome completo, quando entrou na OSP e instrumento que toca) 5ª etapa: estruturação dos materiais da campanha pela equipe de design. Exemplo de material no Apêndice D.
Quanto?	Produção de 5 cartazes em A3 (por mês): R\$30,00
Por quê?	Identificou-se que a maioria dos colaboradores têm orgulho de fazer parte da OSP. Por esse motivo, faz-se necessário divulgar esse sentimento para promover ainda mais um clima organizacional de cumplicidade, e um senso comum de unidade entre os colega de trabalho.

Fonte: Autoria própria (2019)

6.2.3 Valorize a Comunicação!

Tabela 8 - Valorize a Comunicação!

O quê?	Ação pontual para trazer a atenção em relação a importância da comunicação com os colaboradores.
Quando?	Período de preparação para a ação: maio a julho de 2021 Realização da ação: agosto de 2021
Quem?	Responsável: Luiza Guimarães (Assessoria de Imprensa e Assistente do Maestro) em parceria com a coordenação.
Onde?	Sala de reunião no CCTG.
Como?	Para que essa ação ocorra, deve ser comunicado aos músicos (tanto por e-mail quanto por recado durante ensaio) sobre algum evento ou reunião que acontecerá em um dia em que normalmente não há ensaio, em alguma sala do Teatro. Aqueles que comparecerem à reunião, ou seja, os que prestam atenção nas tentativas de comunicação da coordenação, terão a oportunidade de participar de algum tipo de treinamento ou workshop sobre algum tema de interesse comum.
Quanto?	A definir, de acordo com o treinamento a ser ofertado.
Por quê?	Percebe-se que muitos músicos não dão atenção à comunicação que é realizada pela coordenação da OSP. Com essa ação, será possível despertar o interesse para à comunicação e, ao mesmo tempo, demonstrar que a coordenação valoriza o trabalho dos músicos.

6.3 AÇÕES A LONGO PRAZO

Para este plano de comunicação, devido a dinamicidade da orquestra, necessidade de planejamento para a aprovação e realizações das ações, considerou-se o período de longo prazo entre de 2 a 3 anos para a aplicação das iniciativas.

Foram propostas quatro ações de longo prazo: (6.3.1) Programa Mais Música; (6.3.2) Como Funciona a Orquestra? e (6.3.3.) Programa de Reconhecimento. Abaixo segue o 5W2H de cada uma delas.

6.3.1 Programa Mais Música

Tabela 9 - Programa Mais Música

O que?	Promover trocas de experiências entre orquestras e grupos musicais do país.
Quando?	Início: fevereiro de 2022. Frequência: semestral
Quem?	Responsável: Diretor Artístico Apoio: Luiza Guimarães (Assessoria de Imprensa e Assistente do Maestro e coordenação).
Onde?	Auditório Guairão.
Como?	O diretor artístico deve pesquisar e apontar possíveis grupos musicais que tenham interesse e disponibilidade de realizar trocas de experiências com OSP. Se não houver a possibilidade de trazer grupos de fora do Estado, é possível aproveitar também quando existem grupos, músicos e maestros convidados nas apresentações da OSP para realizar um evento workshop sobre a área de domínio do artista.
Quanto?	A definir.
Por quê?	Não existem programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores na OSP, o que além de dificultar o crescimento da qualidade musical do grupo, faz com que os músicos não se sintam valorizados pela administração. Sabe-se que existe grande nível de colaboração entre grupos musicais no Paraná e no resto do Brasil. Pensando nisso, e na falta de orçamento para ações de desenvolvimento, é possível organizar a interação entre grupos musicais do país, a fim de promover troca de experiência e crescimento de maturidade musical.

Fonte: Autoria própria

6.3.2 Como Funciona a Orquestra?

Tabela 10 - Como Funciona a Orquestra?

O que?	Criação de um manual de procedimentos da Orquestra.
Quando?	Prazo: julho de 2022.
Quem?	Coordenação da ação: Luiza Guimarães

	<p>Responsável pela listagem de procedimentos: inspetor da Orquestra, coordenadora da OSP e músicos “chave”.</p> <p>Apoio: designers para criação da identidade visual.</p>
Onde?	Difusão do material via e-mail e pdf no WhatsApp.
Como?	<p>1ª etapa: mapeamento e registro dos procedimentos que envolvem os músicos da OSP. Exemplo: prazo para entrega de partituras, como fazer uma solicitação de compra, quais são as datas e horários dos ensaios, quem é responsável por cada área, etc.</p> <p>2ª etapa: estruturação dos procedimentos divididos por tema.</p> <p>3ª etapa: diagramação do material em formato pdf.</p> <p>4ª etapa: divulgação do material (via WhatsApp e e-mail), também é possível fazer cartazes de divulgação do manual, com o link para acesso do pdf.</p> <p>5ª etapa (opcional): esse manual pode ser utilizado, posteriormente, como base para a criação de materiais específico sobre um procedimento ou tema.</p>
Quanto?	Sem custo.
Por quê?	Pelo fato de não existirem regulamentos e diretrizes, é possível que existam desentendimentos em relação à forma com a qual as coisas ocorrem na instituição. Mais do que isso, um manual estruturado e formalizado pode servir como “tira dúvidas” em relação aos procedimentos, tornando mais prático a rotina na instituição.

Fonte: Autoria própria (2019)

6.3.3 Programa de Reconhecimento

Tabela 11 - Programa de Reconhecimento

O que?	Promover ações de reconhecimento aos colaboradores que se dedicam à orquestra.
Quando?	Início: janeiro de 2022
Quem?	Responsável: Diretor Artístico Apoio: Coordenação da OSP
Onde?	Nas dependências do Teatro Guaíra.
Como?	Desenvolver ações de reconhecimento nas seguintes categorias: Reconhecimento de anos de casa Reconhecimento de ações que impactaram a orquestra Reconhecimento por dedicação

	Reconhecimento de chamada de público
Quanto?	Sem custo.
Por quê?	Identificou-se que não existe o reconhecimento e feedback das ações realizadas pelos músicos. Por isso, é necessário que os colaboradores tenham a percepção que suas ações são valorizadas, a fim de garantir o desenvolvimento da instituição.

Fonte: Autoria própria

As ações descritas neste plano de comunicação foram elaboradas a partir das necessidades diagnósticas no capítulo 5 e no Apêndice C. Entretanto existem outras demandas que precisam ser levadas em consideração, mesmo não sendo contempladas pelo plano. Entre elas, destaca-se a necessidade de estruturação entre as tarefas dos membros da coordenação, a fim de que esteja mais claro aos outros colaboradores da instituição qual o papel de cada integrante da equipe. Dessa forma, será evitado a confusão de informações, e será facilitado o acesso ao responsável pelas ações desenvolvidas.

Além disso, é necessário levar em consideração a demanda de promover maior conhecimento para os funcionários administrativos sobre a vida e profissão do músico. Identificou-se que diversos músicos estão descontentes com o fato da equipe de coordenação, muitas vezes, não ter conhecimentos sobre cultura, arte e sobre a vida dos músicos, em espírito amigável e de aprendizado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além do desenvolvimento de um Plano de Comunicação para a Orquestra Sinfônica do Paraná, este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo elucidar teoricamente como a comunicação está presente como um momento de construção em todas as relações no ambiente organizacional. Como foi visto, a comunicação leva à produção de significados e sentidos ao que é vivenciado em uma organização.

A partir disso, é possível compreender a importância do indivíduo no processo de comunicação, tendo em vista que quando os sujeitos estão em interação com seus pares e com o ambiente, há a produção de novas ideias, conceitos e concepções. A produção de sentido também pode ser vista pela perspectiva da Identidade Organizacional. Nesse sentido, quando aliada à comunicação a respeito do público interno, saber gerenciar a identidade de uma organização pode ser de extrema valia na construção de uma relação de confiança, admiração e estima com seus públicos.

Também pode-se compreender o papel da Cultura Organizacional, a história da organização e o Clima Organizacional desempenham nos comportamentos e atitudes adotadas pelos colaboradores. Por esse motivo, foi necessário a partir do Plano de Comunicação promover incentivos para uma cultura organizacional que impacte positivamente os resultados e a missão que a organização almeja alcançar.

A partir do diagnóstico elaborado no capítulo 5 deste trabalho, foram identificados alguns problemas e pontos negativos existentes na OSP. Por esse motivo, foram propostas ações de curto, médio e longo prazo, a fim de tornar mais efetiva a comunicação voltada ao público interno e dessa forma alcançar o clima organizacional mais positivo.

Como pode ser percebido, este TCC possui um enfoque no público interno da OSP. Entretanto, não deve-se ignorar a importância e estruturação de uma comunicação para o público externo, tendo em vista que a instituição é sustentada por investimentos públicos e tem a responsabilidade de oferecer contrapartidas para a sociedade.

Como parte da contribuição do meu trabalho para as Relações Públicas foi possível enxergar os grupos musicais, neste caso uma orquestra, como uma organização: com seus processos específicos, dinâmicas de trabalho próprias e produtos da organização. Mais do que isso, o trabalho destacou a importância da cultura organizacional do grupo, com o objetivo de promover uma orquestra de excelência. Destaca-se, deste modo, que as questões desenvolvidas neste trabalho poderão ser utilizadas para amparar o desenvolvimento de futuras pesquisas acadêmicas e trabalhos de consultoria profissionais com organizações que lidam com organizações semelhantes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana L. **A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”**. In: Estudos Organizacionais em interface com cultura. Org. MARCHIORI, Marlene. Difusão Editora, São Caetano – SP, 2013.

ALMEIDA, Ana L. **Reputação Organizacional: A Importância de parâmetros para o seu gerenciamento**. Artigo apresentado em Congresso, Organicom, 2005.

ANDRADE, Luiz Carlos de Souza. **Identidade corporativa e a propaganda institucional**. São Paulo: 1997.

ASHCRAFT, K. L., KUHN, T. R.; COOREN, F. **Constitutional Amendments: “Materializing” Organizational Communication**. Academy of Management Annals, 3(1), 1–64, 2009.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BERENS, G. A. J. M. **Corporate branding: the development of corporate associations and their influence on stakeholder reactions**. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2004.

BERLO, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** (II). Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1996.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CRAIG, Robert T. **Communication as a Practice**. In: SHEPHERD, Gregory J.; ST. JOHN, Jeffrey ; STRIPHAS, Theodore G. (Eds.). *Communication as...: perspectives on theory*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006. p. 38-47.

DEETZ, S. **Critical Theory**. In MAY, S., MUMBY, D. (ed.). **Engaging organizational communication theory e research: multiple perspectives**. Beverly Hills, CA: SAGE, 2005, p. 85 – 111.

DEETZ, Stanley. **Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

DEETZ, Stanley. **A ascensão dos modelos de governança de stakeholders e o consequente redesenho da comunicação**. In: KUNSCH, Margarida M. (Org.) *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

DEETZ, Stanley. **Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

DEETZ, Stanley; IRVIN, Lisa. **Governance, stakeholder involvement and new communication models**. In: ODUGBEMI, Sina; JACOBSON, Thomas. *Governance Reform Under Real World Conditions: Citizens, Stakeholders, and Voice*. Washington: The world bank, 2008.

FRANÇA, Vera. **Contribuições de G. H. Mead para pensar a comunicação**. XVI Encontro da Compós na UTP, 2007.

GOMES, D. **Cultura Organizacional Comunicação e Identidade**. Coimbra: Quarteto Editora, 2000.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HILAL, Adriana V. G. de. **Dimensões e clusters de cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

IANHEZ, João Alberto. **Missão, Visão, Políticas e Valores**. In: *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. Org. MARCHIORI, Marlene. Difusão Editora, São Caetano, SP, 2008.

KUNSCH, Margarida M.K. **"Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada"** - São Paulo: Summus, 2003.

LEITZKE, M; MARCHIORI M. **"Comunicação Constitutiva: A Prerrogativa Do Sujeito Nas Organizações"**. XXXIX Encontro do ANPAD, Belo Horizonte, 2015.

MAFFESOLI, M. **O 'princípio vital': considerações epistemológicas sobre a comunicação**. In: DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. (Org.) *Os saberes da comunicação*. Brasília: Casa das Musas, 2007;

MARCHIORI, Marlene. **A Relação Comunicação - Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas**. UEL, 2002.

MEAD, George Herbert. **"Mind, Self & Society from the Standpoint of a Social Behaviorist"**. Chicago, Ill: University of Chicago Press, 1934.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Artigo apresentado em Congresso, 2008.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARCHIORI, Marlene; BUZZANELL, Patrice. **Communities of Interaction: A Brazilian NGO Sustainability Case Study**. EGOS, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NININ, Débora. **Interações no contexto organizacional: um estudo de caso comparativo**. Artigo apresentado em Congresso, 2013.

NOGUEIRA, Eros E. S. **Símbolo e identidade organizacional – a função das figuras ou imagens conceituais**. Anais do 28º Encontro de estudos organizacionais. Curitiba: ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual**. *Organicom*, v. 6, n. 10/11, p. 57-63, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábica Pereira; MONTEIRO, Luísa da Silva. **Movimentos comunicacionais na relação entre organização e comunidades: perspectivas teórico metodológicas para apreensão do fenômeno**. *Famecos*, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 557- 575, 2011.

PALACIOS, Kátia Puente; ALMEIDA, Isa Aparecida. **Clima Organizacional: uma Análise de sua Definição e de seus Componentes**. Disponível em: . Acesso em 15/04/2019.

PRIMO, Alex. **Enfoques e desfoques no estudo da interação mediada por computador**. *LIMC*, n. 45, 2005.

RUÃO, Teresa. **O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor**. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Lisboa:2001.

SANTOS, Larissa Conceição dos. **A importância dos estudos sobre Identidade para a Comunicação Organizacional**. Artigo apresentado em Congresso, Intercom, 2007.

SHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SHOTTER, J. **On the edge of social constructionism: witness -thinking versus aboutness-thinking**. London: KCC Foundation, 2004.

VAN RIEL, C.B. M. **Principles of corporate communication**. Londres: Academic Service and Prentice Hall, 1995.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations: Foundations for organizational science**. CA: Sage: Thousand Oaks, 1995.

Weick, K. E. **The social psychology of organizing**. Addison-Wesley: Reading, MA: 1979.

YIN, Robert K. **Qualitative Research From Start to Finish**. 2 ed. Nova Iorque: The Guilford Press, 2016.

APÊNDICE A - PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional realizada dentro da Orquestra Sinfônica do Paraná, foi elaborada visando contemplar os seguintes pontos:

Problemática: a partir das informações e conteúdos recolhidos na pesquisa institucional, é possível evidenciar a influência da história e da memória, a qual permeia as relações interpessoais dentro da organização. Diante disso, a pesquisa referente à esse tema se dá a partir da seguinte problemática: de que forma a comunicação interna pode resgatar a memória da Orquestra Sinfônica do Paraná?

Objetivo geral: Compreender como comunicação interna pode ser utilizada a fim de resgatar a história e a memória da Orquestra Sinfônica do Paraná.

Objetivos específicos:

1. entender qual a percepção dos colaboradores sobre a missão, visão e valores da OSP, mesmo que estes não sejam formalmente estruturados;
2. compreender o nível de interação entre os músicos;
3. investigar qual o sentimento que os músicos têm em relação à orquestra;
4. compreender qual o papel histórico da instituição para os músicos;
5. verificar o entendimento que os músicos têm sobre a comunicação da OSP

Procedimentos metodológicos: Foi aplicado um questionário semi estruturado (com questões com opções fechadas e outras com possibilidade de resposta em formato de texto), entregue para os músicos da instituição durante duas manhãs de ensaio, nos dias 28 e 30 de novembro de 2018.

Devido ao fato de os músicos não terem acesso ao computador no período de ensaio, dentro do ambiente da Orquestra, a pesquisa foi aplicada por meio de questionários impressos e preenchidos durante os intervalos do ensaio. Por este motivo, não havia a possibilidade de estruturar perguntas cujas respostas eram obrigatórias. Também não foi possível tornar questões múltiplas escolhas com apenas uma opção como resposta, mesmo que no título das perguntas estava indicado o número de opções que poderiam ser selecionados.

O questionário foi dividido em três seções as quais respondem o objetivo dessa pesquisa: Cultura Organizacional, Identidade Organizacional e Comunicação. No total, o questionário foi composto de 27 perguntas, e o tempo disponibilizado para os músicos era o tempo de ensaio e intervalo, um total de 3 horas.

A primeira seção da pesquisa foi desenvolvida para conhecer, além dos aspectos gerais de cada respondente como idade e sexo, a quantidade de tempo do integrante no grupo, qual o sentimento do músico com seu trabalho na orquestra, se existe a cultura de feedback entre colegas, maestro e coordenação e também como se dá a relação entre os membros.

A segunda seção teve como objetivo investigar como os membros da Orquestra Sinfônica do Paraná enxergam a organização, quais é sua missão, visão e valores, tendo em vista que a instituição não possui uma Identidade organizacional definida. Também foi utilizada para averiguar o sentimento dos membros com relação a fazerem parte da mais importante Orquestra sinfônica do Paraná.

Por fim, a última seção observou qual a percepção dos integrantes da OSP com relação à Comunicação, a fim de compreender se eles se sentem informados com a programação da instituição, bem como sobre a história do grupo, o qual existe há 34 anos.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO**PESQUISA DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL
ORQUESTRA SINFÔNICA DO PARANÁ (OSP)**

Este questionário faz parte de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Comunicação Social, na Universidade Federal do Paraná. As informações adquiridas neste questionário são extremamente sigilosas e serão utilizadas apenas para objetivos acadêmicos. Nenhum nome será divulgado.

NOME (facultativo): _____

SEXO: () feminino () masculino

IDADE: _____

CULTURA ORGANIZACIONAL**HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA OSP?**

() Entre 0 e 5 anos () Entre 5 e 10 anos () Entre 10 e 20 anos () Mais de 20 anos

CLASSIFIQUE SEU TRABALHO CONFORME AS AFIRMATIVAS A SEGUIR.

Eu considero o trabalho que desempenho na OSP **desafiador**:

- () Concordo plenamente
- () Concordo
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo
- () Discordo totalmente

Eu considero o trabalho que desempenho na OSP **motivante**:

- () Concordo plenamente
- () Concordo
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo
- () Discordo totalmente

Eu considero o trabalho que desempenho na OSP **desgastante**:

- Concordo plenamente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Eu considero o trabalho que desempenho na OSP **irrelevante:**

- Concordo plenamente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

EXISTE UM RELACIONAMENTO DE COOPERAÇÃO ENTRE OS COLEGAS DA ORQUESTRA?

- Sim Parcialmente Não Não tenho opinião

EXISTE FEEDBACK DA COORDENAÇÃO COM RELAÇÃO AOS TRABALHOS QUE VOCÊ DESENVOLVE?

- Sim Parcialmente Não Não tenho opinião

EXISTE FEEDBACK DO DIRETOR ARTÍSTICO COM RELAÇÃO AOS TRABALHOS QUE VOCÊ DESENVOLVE?

- Sim Parcialmente Não Não tenho opinião

EXISTE FEEDBACK DOS OUTROS MÚSICOS COM RELAÇÃO AOS TRABALHOS QUE VOCÊ DESENVOLVE?

- Sim Parcialmente Não Não tenho opinião

CLASSIFIQUE O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL COM SEUS COLEGAS DE TRABALHO:

- Excelente Bom Irrelevante Ruim Péssimo

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Um importante fator da Comunicação de uma empresa, é a Identidade Organizacional que ela adota, representada pela Missão, Visão e Valores.

Missão: “Por que a instituição existe?”

Visão: “Onde a instituição quer chegar?”

Valores: “Quais princípios servem de guia para as ações da instituição?”

VOCÊ SABE QUAL É A MISSÃO DA OSP?

() Sim () Não

NA SUA OPINIÃO, QUAL MISSÃO SE ENCAIXA COM A OSP? (Escolha apenas uma).

() Ser uma Orquestra que promove a transformação social através da música

() Ser uma Orquestra de referência em qualidade musical no Paraná

() Ser uma Orquestra que agrega mais cultura à sociedade

() Levar repertórios musicais diversificados para o interior do Paraná

() Outra. Qual? _____

VOCÊ SABE QUAL É A VISÃO DA OSP?

- Sim Não

NA SUA OPINIÃO, QUAL VISÃO SE ENCAIXA COM A OSP? (Escolha apenas uma).

- Ser uma Orquestra de referência em qualidade musical no Brasil
- Constituir um público/plateia específicos da Orquestra
- Crescer enquanto equipe de músicos
- Introduzir novos repertórios e dar acesso ao cenário musical clássico para a população do Paraná
- Fazer da música erudita uma parte cotidiana na vida do público paranaense
- Outra. Qual? _____
-

VOCÊ SABE QUAIS SÃO OS VALORES DA OSP?

- Sim Não

DENTRE OS VALORES CITADOS ABAIXO, ASSINALE AS CARACTERÍSTICAS QUE VOCÊ UTILIZARIA PARA DESCREVER A OSP. (Escolha mais de uma).

- | | | |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> excelente | <input type="checkbox"/> econômica | <input type="checkbox"/> moral |
| <input type="checkbox"/> transparente | <input type="checkbox"/> ruim | <input type="checkbox"/> não transparente |
| <input type="checkbox"/> devagar | <input type="checkbox"/> influente | <input type="checkbox"/> racional |
| <input type="checkbox"/> tradicional | <input type="checkbox"/> transformadora | <input type="checkbox"/> amoral |
| <input type="checkbox"/> irrelevante | <input type="checkbox"/> ultrapassada | <input type="checkbox"/> conservadora |

QUAIS VALORES VOCÊ GOSTARIA QUE A OSP TIVESSE? (Escolha apenas uma).

- Mesmos valores assinalados acima
- Mesmos valores assinalados acima e outros valores. Quais: _____
-
- Outros valores. Quais: _____
-

DE TODOS OS MOMENTOS VIVENCIADOS PELA OSP DESDE 1985, O QUE VOCÊ ACHA IMPORTANTE DESTACAR SOBRE A HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO?

*(Escolha **mais** de uma).*

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> fundação da OSP | <input type="checkbox"/> músicos que são compositores |
| <input type="checkbox"/> maestros convidados | <input type="checkbox"/> repertório |
| <input type="checkbox"/> concertos mais importantes | <input type="checkbox"/> lutas e conquistas de reconhecimento |
| <input type="checkbox"/> solistas convidados | <input type="checkbox"/> história dos músicos da OSP |
| <input type="checkbox"/> músicos da OSP que seguiram carreira em outro lugar | <input type="checkbox"/> viagens e participações em festivais |
| <input type="checkbox"/> músicos que se tornaram maestros | |
| <input type="checkbox"/> Outro(s): _____ | |

DE QUE FORMA VOCÊ DESCREVERIA SEU SENTIMENTO COMO INTEGRANTE DA ORQUESTRA SINFÔNICA DO PARANÁ?

COMUNICAÇÃO

VOCÊ SE SENTE INFORMADO QUANTO AO QUE ACONTECE DENTRO DO CCTG, ESPECIFICAMENTE SOBRE A COORDENAÇÃO DA OSP?

- Sim Não Não tenho opinião

VOCÊ ACREDITA QUE SEUS INTERESSES SÃO REPRESENTADOS FRENTE À ADMINISTRAÇÃO DO CCTG?

- Sim Não Não tenho opinião

VOCÊ ACREDITA QUE SEUS INTERESSES SÃO REPRESENTADOS FRENTE À COORDENAÇÃO DA OSP?

() Sim () Não () Não tenho opinião

VOCÊ ACREDITA QUE SEUS INTERESSES SÃO REPRESENTADOS FRENTE AO DIRETOR ARTÍSTICO/MAESTRO?

() Sim () Não () Não tenho opinião

VOCÊ ACHA IMPORTANTE TER ESPAÇOS DE CONVERSA COM A GESTÃO?

() Sim () Não () Não tenho opinião

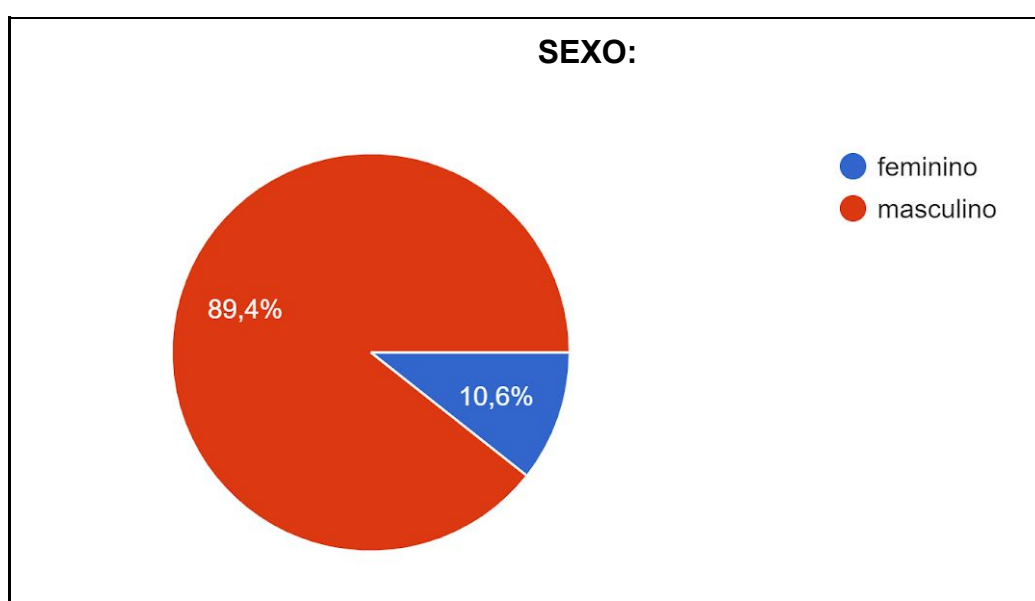
VOCÊ TEM SUGESTÕES PARA A COMUNICAÇÃO DA OSP, VOLTADA PARA O PÚBLICO INTERNO (MÚSICOS, ADMINISTRAÇÃO, PRODUÇÃO E OUTROS)?

APÊNDICE C - RESULTADOS DA PESQUISA

De uma população total de 75 músicos, obtivemos 49 respondentes, sendo que dessas somente foram consideradas aquelas que completaram o questionário, totalizando 47 respostas validadas e utilizadas.

As perguntas iniciais, expressas nas Figuras 3, 4 e 5 foram feitas com o objetivo de pesquisas características gerais sobre os integrantes da Orquestra Sinfônica do Paraná.

Figura 3 - Respostas para a Pergunta 1

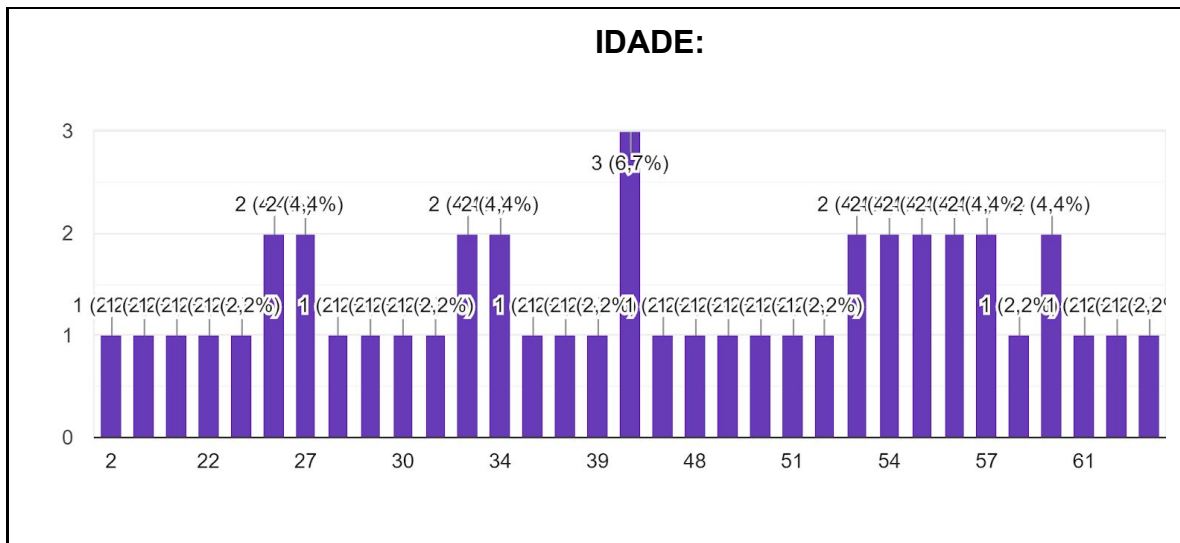


Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Como apresentado na Figura 3, dos respondentes, aproximadamente 90% dos entrevistados são do sexo masculino, e os outros 10% são do sexo feminino. É comum, por parte do público externo, dúvidas em relação ao motivo pelo qual a grande maioria da orquestra é composta por homens. A verdade é que, nos processos seletivos, não há nenhum tipo de discriminação pelo sexo do músico, tendo em vista que as audições são feitas a cegas, e os músicos recebem orientação de não utilizarem roupas ou sapatos de salto que façam barulho e alertem aos jurados o sexo em questão. Entretanto, é preciso deixar como ponto de

atenção se existe algum tipo de exclusão ou falta de representação feminina nos assuntos do grupo.

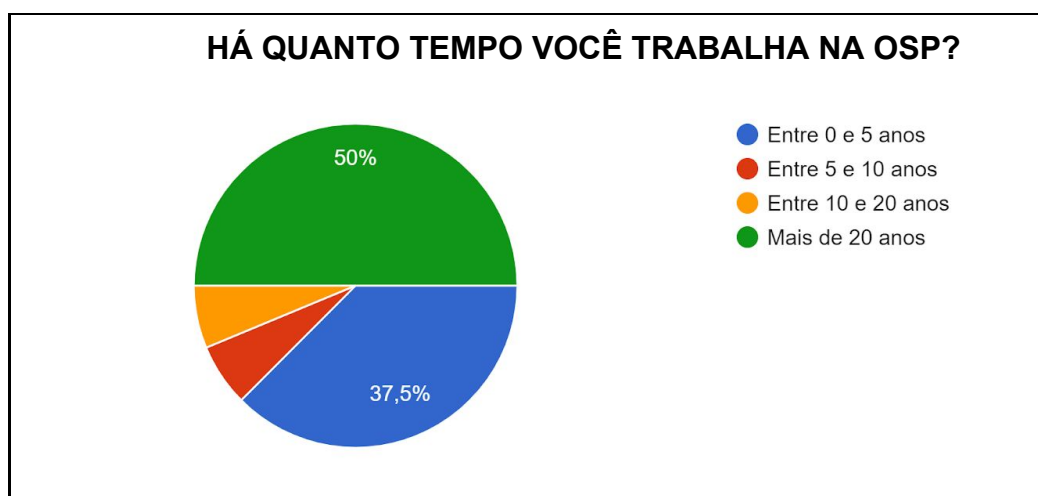
Figura 4 - Respostas para a Pergunta 2



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

A Figura 4 demonstra a faixa etária dos respondentes da pesquisa. É importante observar que aproximadamente 20 integrantes que responderam o questionário possuem mais de 50 anos, além de outros membros que não participaram. Isso deve ser um ponto de atenção, a fim de adequar os fluxos e canais de comunicação para esse público, tipicamente acostumado com o papel.

Figura 5 - Respostas para a Pergunta 3

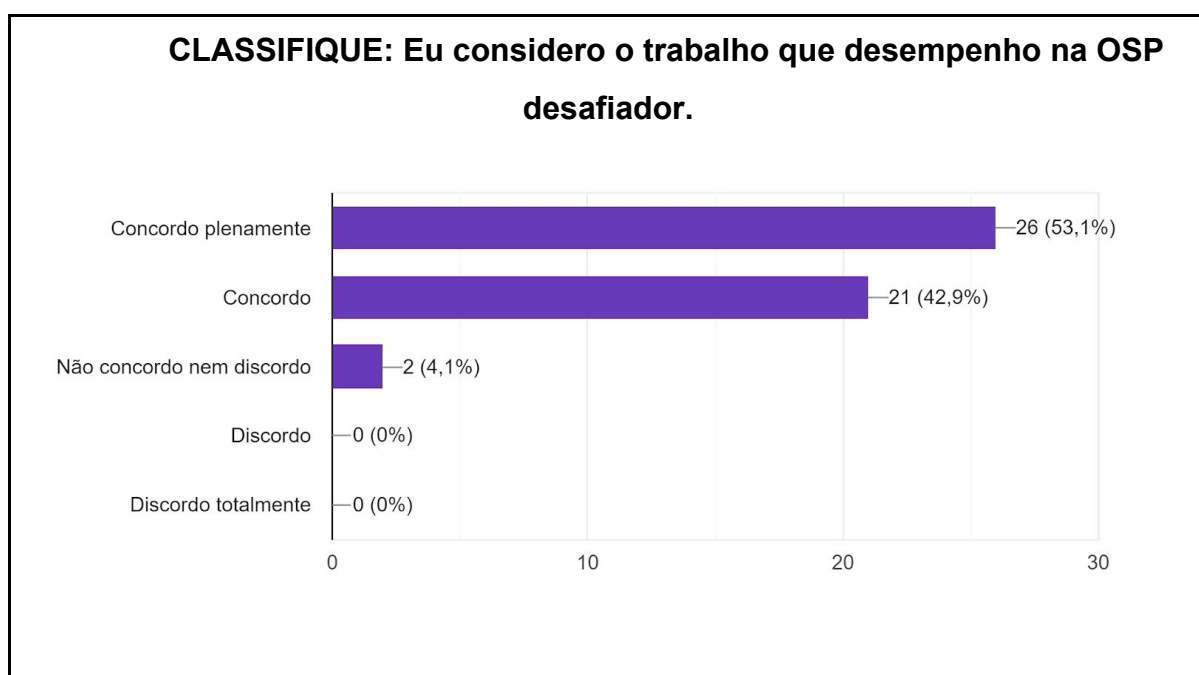


Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Conforme descrito na Figura 5, percebe-se que metade dos respondentes participam da OSP há mais de 20 anos. O segundo grupo com mais respondentes, por outro lado, corresponde aos novos participantes, entre 0 e 5 anos como membros. É preciso levar em consideração a diferença entre as gerações de participantes, não só na questão de idade, mas também de vivência e experiências em uma mesa instituição, a fim de engajar os novos membros e revigorar aqueles que estão há mais tempo na OSP.

As Figuras 6 a 9, foram estruturadas a fim de investigar a relação dos músicos da OSP com a instituição, a fim de compreender o sentimento do colaborador com o trabalho desempenhado.

Figura 6 - Respostas para a Pergunta 4

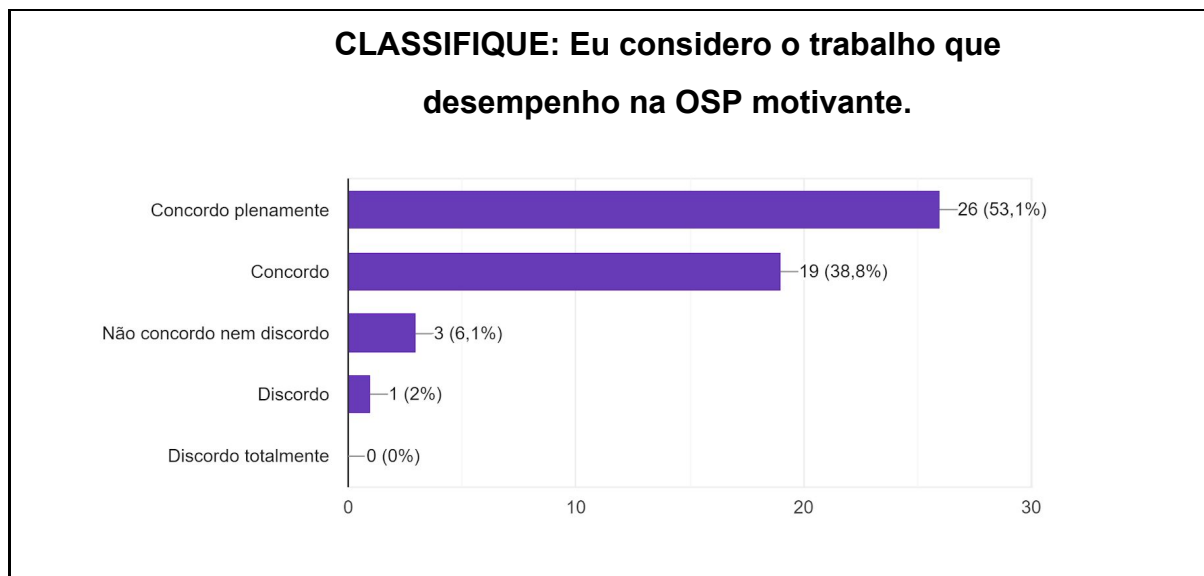


Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

A Figura 6 aponta que aproximadamente 95% dos respondentes consideram o trabalho realizado na OSP desafiador. Isso indica que, mesmo a OSP sendo parte de uma instituição pública, que muitas vezes pode ser engessada em alguns aspectos, a parte artística tem sido um desafio, o que pode instigar os músicos a se desenvolverem ainda mais. Todavia, é preciso estar atento se esses

desafios estão sendo devidamente acompanhando de superação no sentido artístico ou se esses têm sido apenas um estímulo negativo.

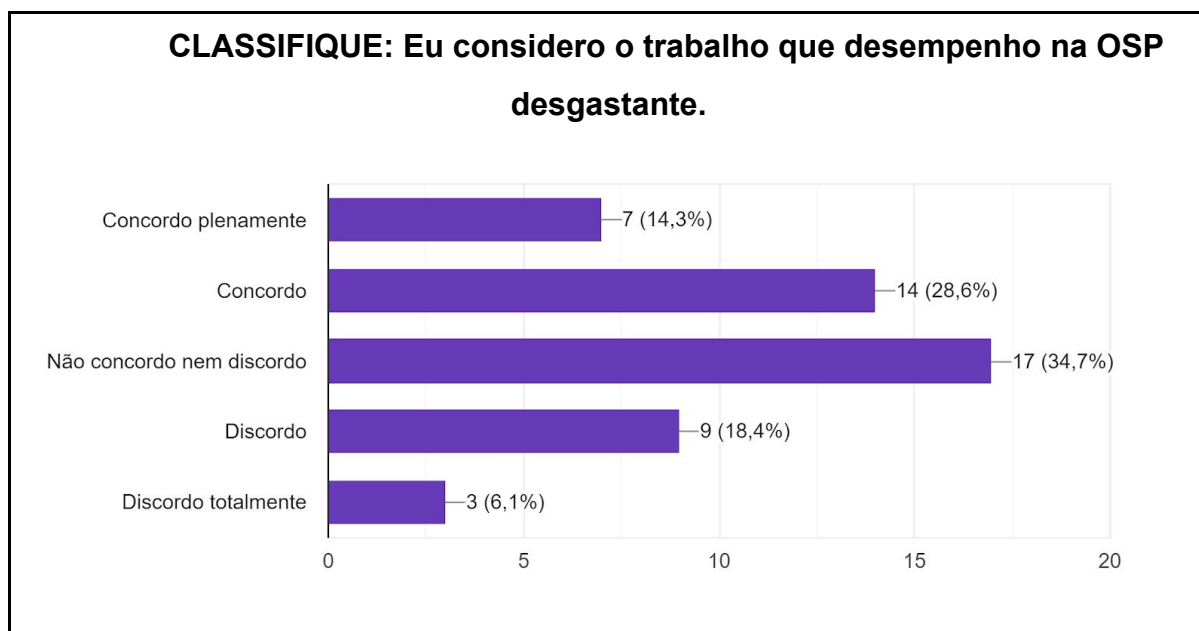
Figura 7 - Respostas para a Pergunta 5



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

A partir da análise da Figura 7, nota-se que mais de 96% dos respondentes concorda o trabalho na OSP é motivante, e apenas aproximadamente 4% não concorda e discorda com essa afirmação.

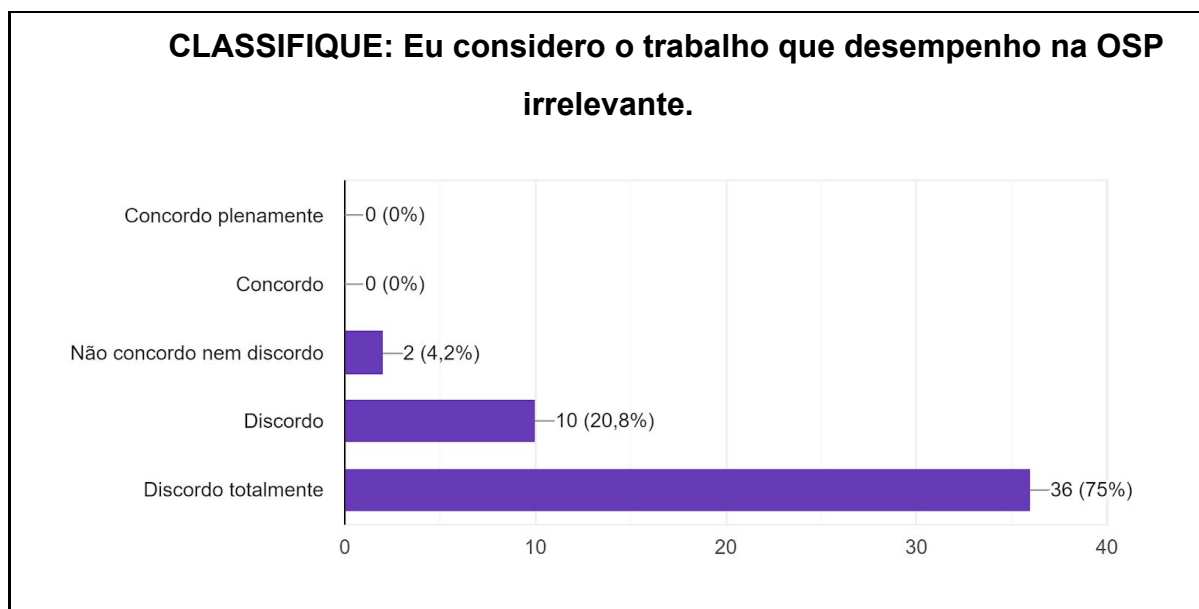
Figura 8 - Respostas para a Pergunta 6



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Com base na Figura 8, é possível perceber que apenas cerca de 25% dos respondentes acreditam que o trabalho na OSP não é, em alguma medida, desgastante. Quando cruzamos essa informação com as informações contidas na Figura 6, é possível inferir a hipótese de que, pelo fato do trabalho na OSP ser considerado muitas vezes desafiador, talvez a falta de suporte no trabalho artístico faça com que o esforço depositado nas atividades da OSP seja desgastante.

Figura 9 - Respostas para a Pergunta 7

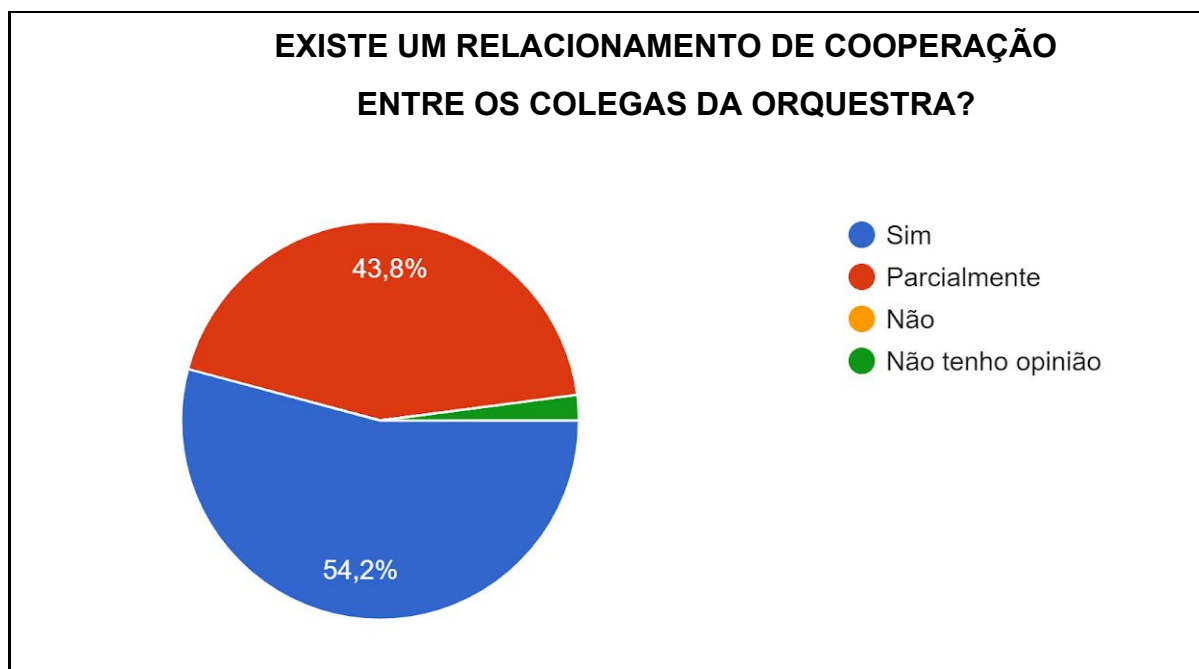


Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

A partir dos resultados presentes na Figura 9, observa-se que nenhum dos respondentes concorda que o trabalho da OSP é irrelevante. Essa informação pode indicar que os colaboradores vêem o valor do seu trabalho e como a música é capaz de fazer a diferença na sociedade.

As Figuras 10 a 14, foram estruturadas a fim de investigar a cultura organizacional e a percepção dos músicos referente à ela, a fim de compreender o clima organizacional da OSP.

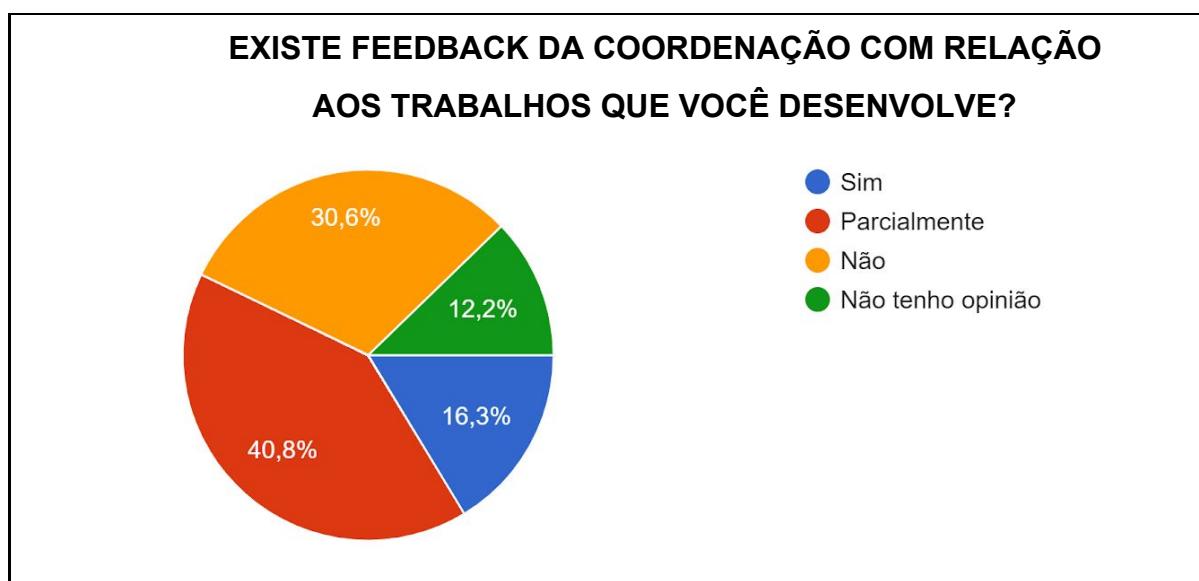
Figura 10 - Respostas para a Pergunta 8



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Como demonstra a Figura 10, nenhum dos respondentes considera que não existe cooperação entre os integrantes na orquestra. Esse ponto pode ser trabalho e incentivado ainda mais, tendo em vista que cooperação e sinergia é extremamente importância para a excelência de uma orquestra.

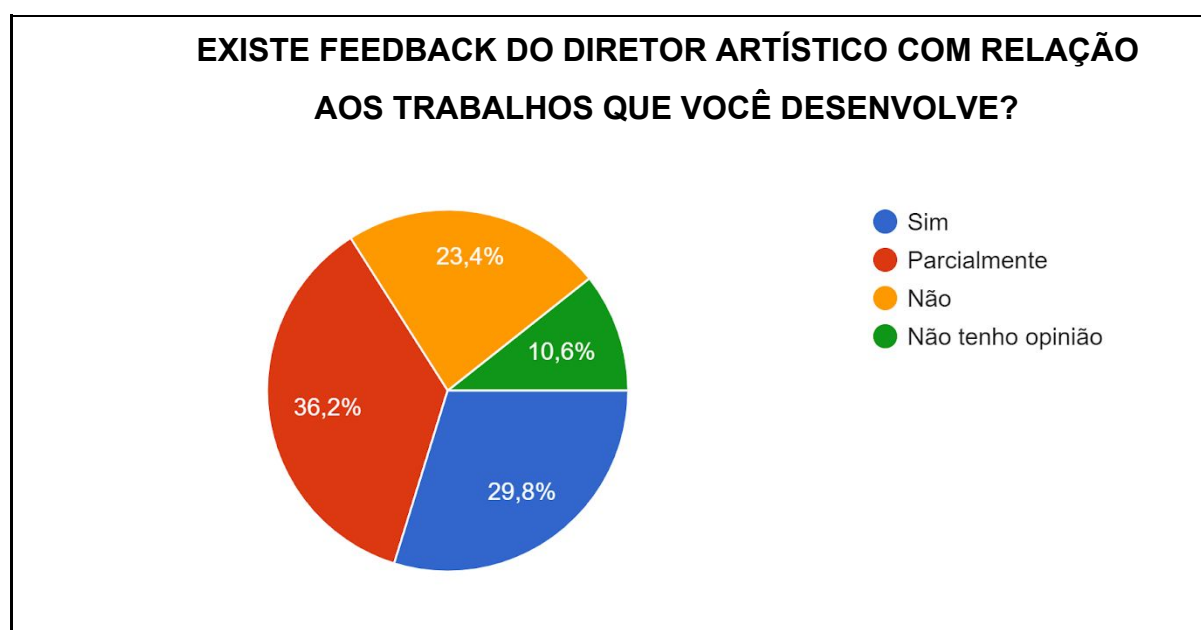
Figura 11 - Respostas para a Pergunta 9



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Na Figura 11, é possível observar que apenas uma pequena parcela de 16% dos respondentes considera que existe um feedback por parte da coordenação em relação aos trabalhos desenvolvidos na orquestra. Enquanto isso, 40% considera que há parcialmente feedback e 30% que não há nenhum feedback. Essa informação deve ser considerada a fim de que as ações desenvolvidas pela coordenação promovam o maior reconhecimento do trabalho dos músicos.

Figura 12 - Respostas para a Pergunta 10



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Já em relação ao feedback do diretor artístico para os músicos, a Figura 12 mostra que cerca de 60% dos respondentes consideram que o diretor artístico não realiza feedback, ao menos de forma explícita. Talvez a barreira linguística, tendo em vista que Diretor Artístico não fala português, mas sim alemão e inglês, seja um fator que influencie nesse resultado. É necessário pensar em outras maneiras de tornar essa relação mais próxima dos músicos.

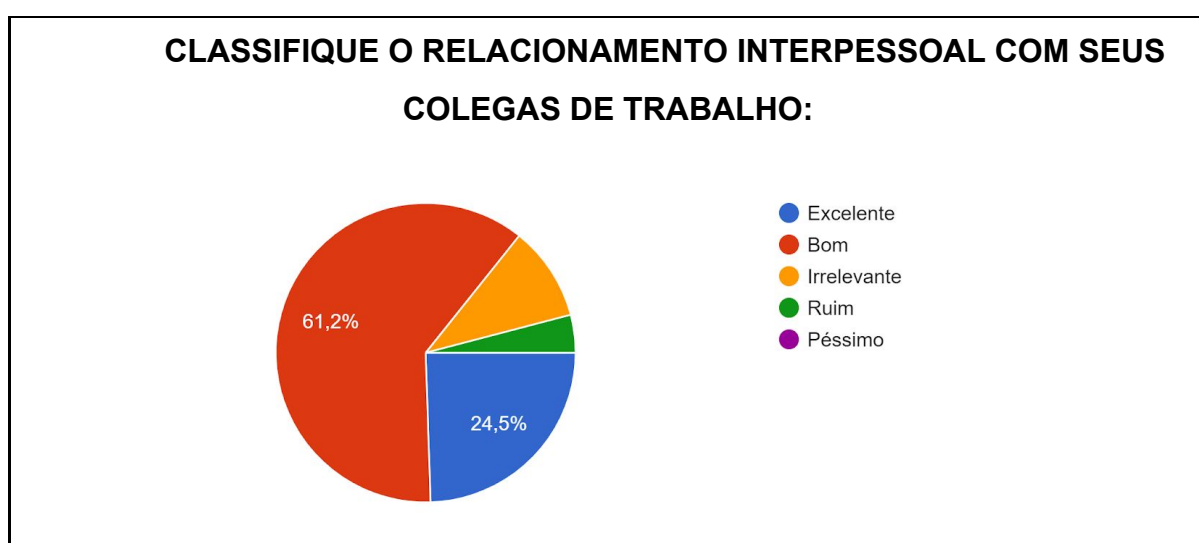
Figura 13 - Respostas para a Pergunta 11



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Já em relação ao feedback entre músicos, a Figura 13 mostra que ele ocorre mais frequentemente do que em relação à coordenação. A partir disso, é possível compreender que, apesar das diferenças e peculiaridades de cada músico, existe um senso de grupo, o qual precisa permanecer em união e cooperação para progredir.

Figura 14 - Respostas para a Pergunta 12



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Nas Figuras 13 e 14, é possível perceber que existe um grau de relacionamento positivo entre grande maioria dos músicos. Porém, é importante estar atento aos aproximadamente 15% dos respondentes, os quais afirmam possuir um relacionamento ruim ou que não consideram relevante um bom relacionamento interpessoal com colegas de trabalho.

As Figuras 14 a 22 e a Tabela 12 foram estruturadas a fim de investigar a identidade organizacional e a percepção dos músicos referente à missão, visão, valores e história da OSP, a fim de compreender como a identidade pode ser formalizada.

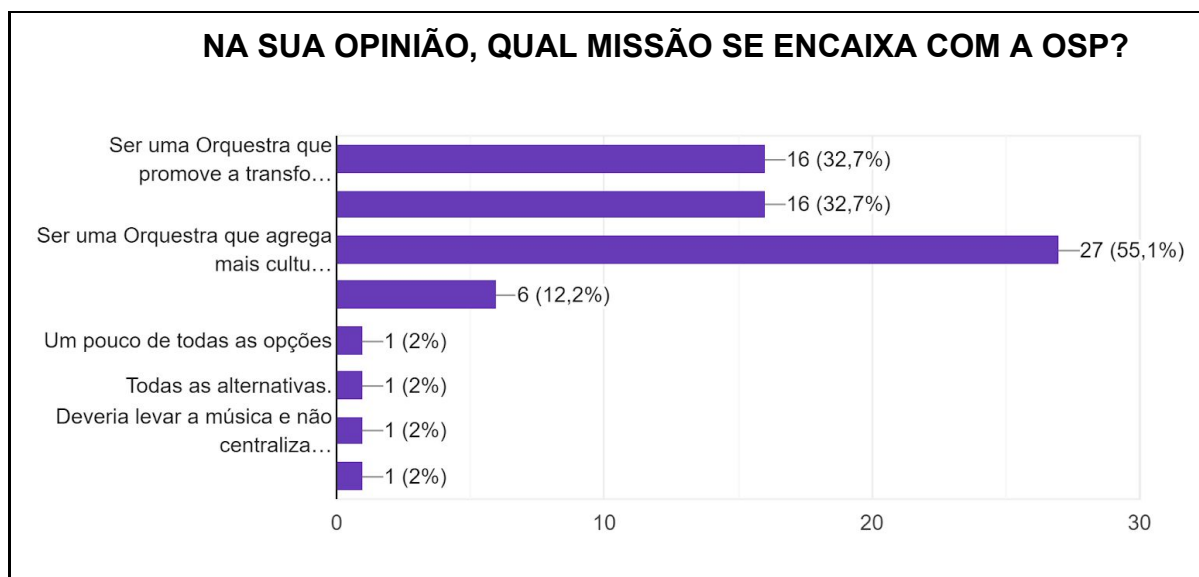
Figura 14 - Respostas para a Pergunta 12



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Embora a missão da OSP não seja formalizada, a Figura 14 demonstra que cerca de 90% dos respondentes a conhecem, mesmo que informalmente. A partir disso, podemos inferir que há um senso comum entre os músicos em relação ao propósito do grupo para a sociedade.

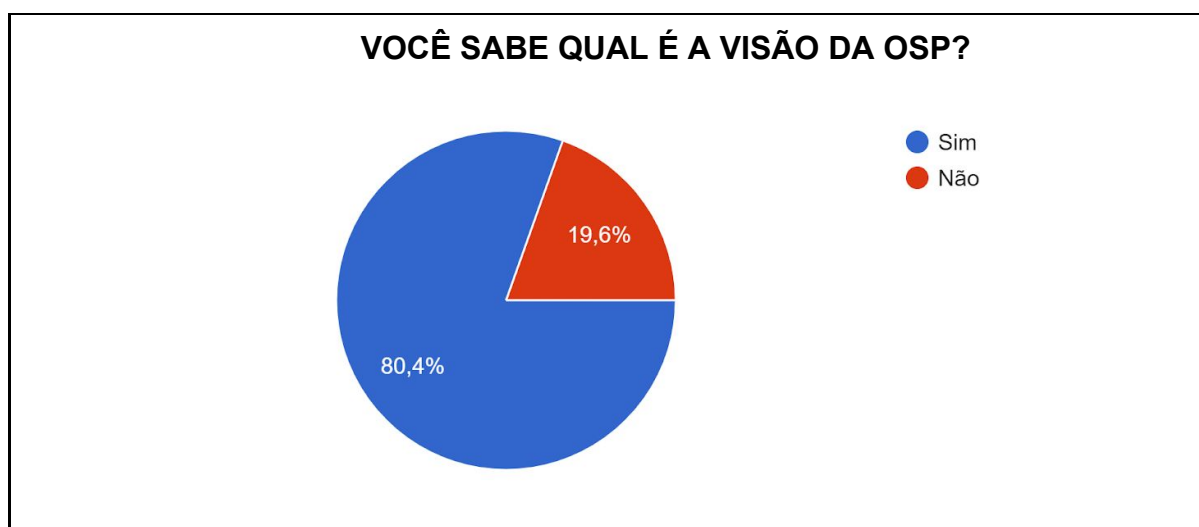
Figura 15 - Respostas para a Pergunta 13



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

A partir da Figura 15, é possível compreender que a missão com a qual os músicos mais se identificam é “Ser uma Orquestra que agrega mais cultura à sociedade”, seguido igualmente por “Ser uma Orquestra que promove a transformação social através da música” e “Ser uma Orquestra de referência em qualidade musical no Paraná”. É importante ressaltar que, na aplicação do questionário, diversos músicos escolheram mais de uma opção de resposta nessa pergunta.

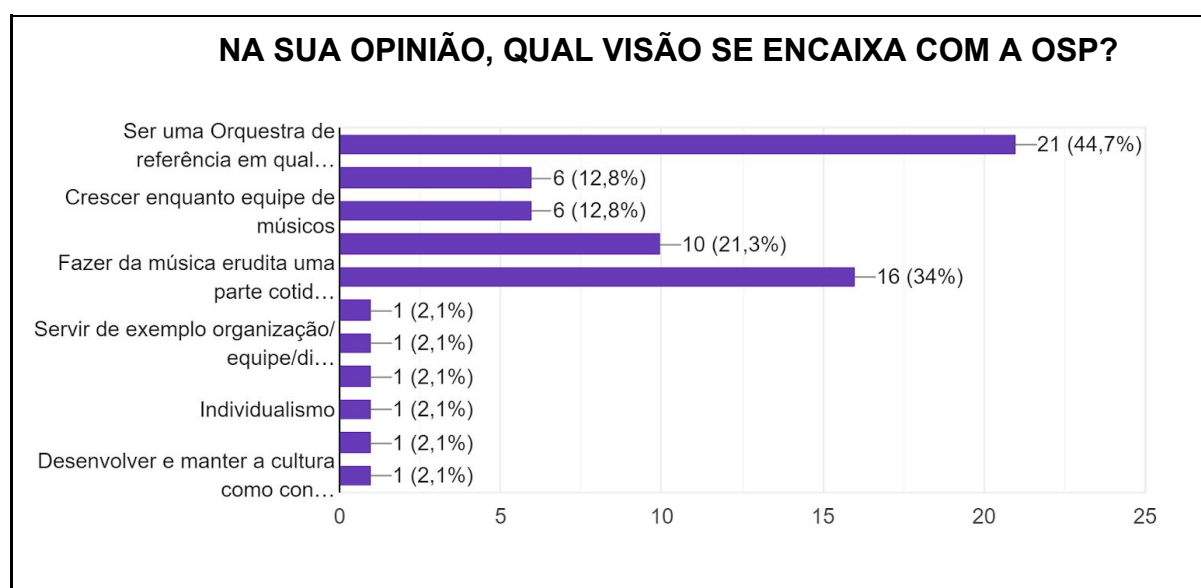
Figura 16 - Respostas para a Pergunta 14



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Quando questionados sobre o conhecimento da visão da OSP, conforme a Figura 16, o número de respondentes que afirmam conhecê-la é 10% menor do que em relação a missão. Esse resultado pode indicar que, muitas vezes, os músicos não compreendem os objetivos das ações que estão desenvolvendo, e não enxergam a meta para o progresso de suas atividades.

Figura 17 - Respostas para a Pergunta 15



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

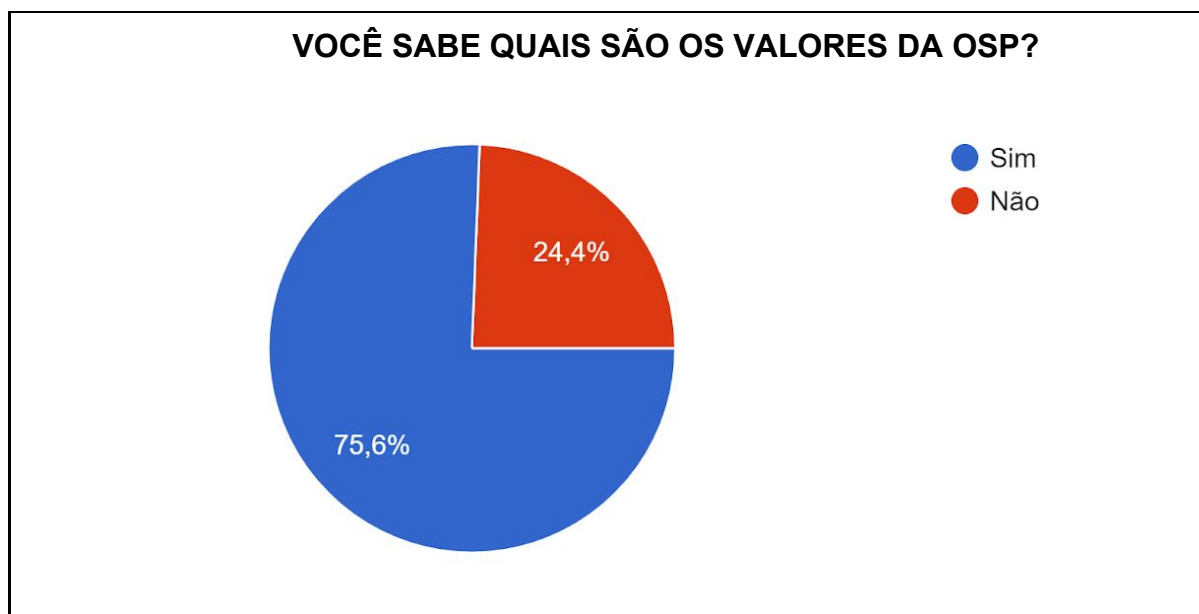
O enunciado de visão com maior número de respondentes, conforme descrito na Figura 17, foi “Ser uma Orquestra de referência em qualidade musical no Brasil”, seguido de “Fazer da música erudita uma parte cotidiana na vida do público paranaense” e “Introduzir novos repertórios e dar acesso ao cenário musical clássico para a população do Paraná”.

É importante notar que apenas 12,8% das respostas consideraram “Constituir um público/plateia específicos da Orquestra” como a visão da OSP, sendo que a constituição de público é considerada um dos objetivos do CCTG, e frequentemente é utilizada como justificativa para ações da Orquestra.

Vale lembrar que na aplicação do questionário, diversos músicos escolheram mais de uma opção para esta pergunta. Além disso, o questionário deixou um espaço em aberto para a proposta de um novo enunciado, se não

estivesse contemplado entre as opções da pergunta. Entre as sugestões, destacou-se: “Desenvolver e manter a cultura como continuidade da educação, incluindo a sociedade à música e espetáculos relacionados”.

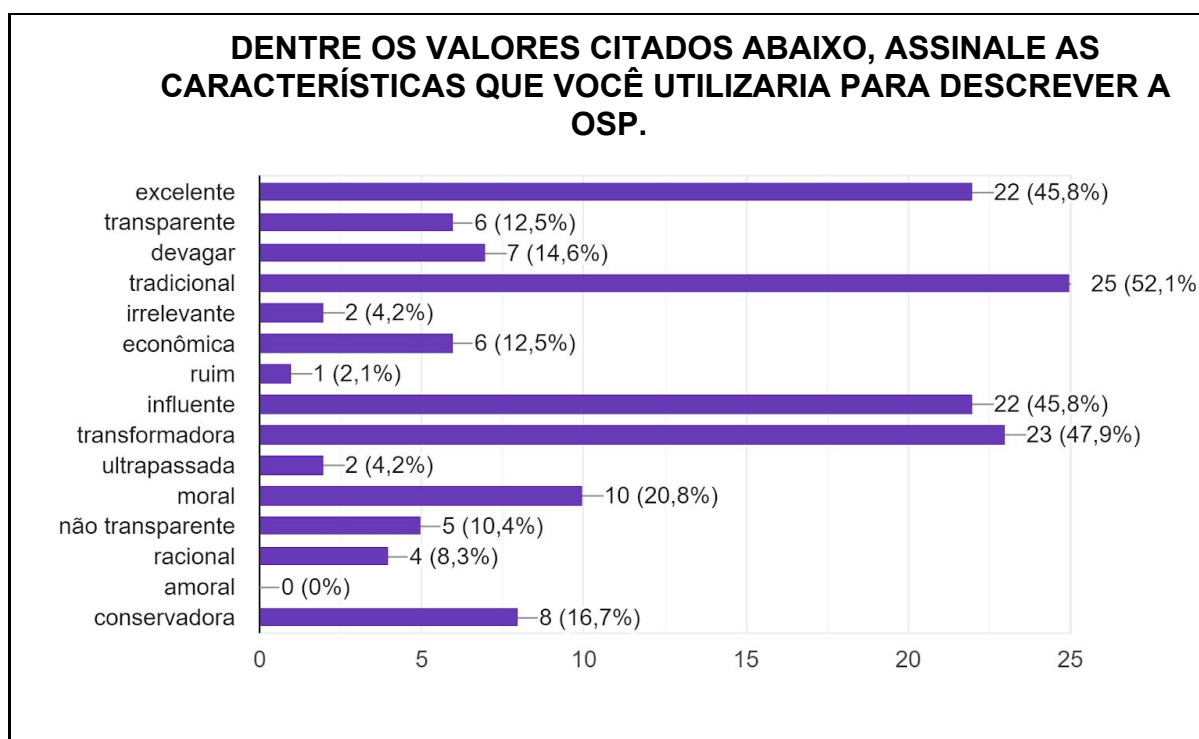
Figura 18 - Respostas para a Pergunta 16



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

A Figura 18 aponta que aproximadamente 25% dos respondentes da OSP não sabem quais são os valores da instituição. Isso pode fazer com que, em determinadas situações, os colaboradores não saibam como proceder e tomar decisões coerentes com os valores da organização.

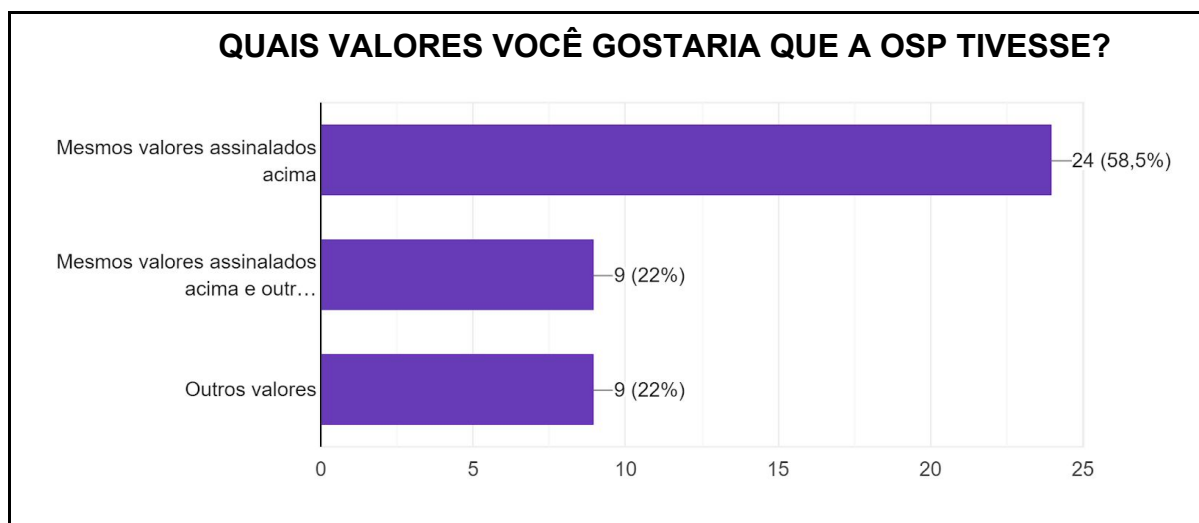
Figura 19 - Respostas para a Pergunta 17



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Com base na Figura 19, é compreendido que aproximadamente 52% dos respondentes utilizam o adjetivo “tradicional” para descrever a OSP, enquanto que 48% a consideram “transformadora”, 45% consideram “influyente” e “excelente”. Com esses dados, é possível compreender que a OSP é conhecida por suas qualidades. Entretanto, também observa-se que cerca de 17% dos respondentes a considera “conservadora”, e 15% “devagar”. É preciso levar as percepções negativas em consideração, tanto em relação aos aspectos da organização que podem ser mudados quanto em relação às características fixas da OSP.

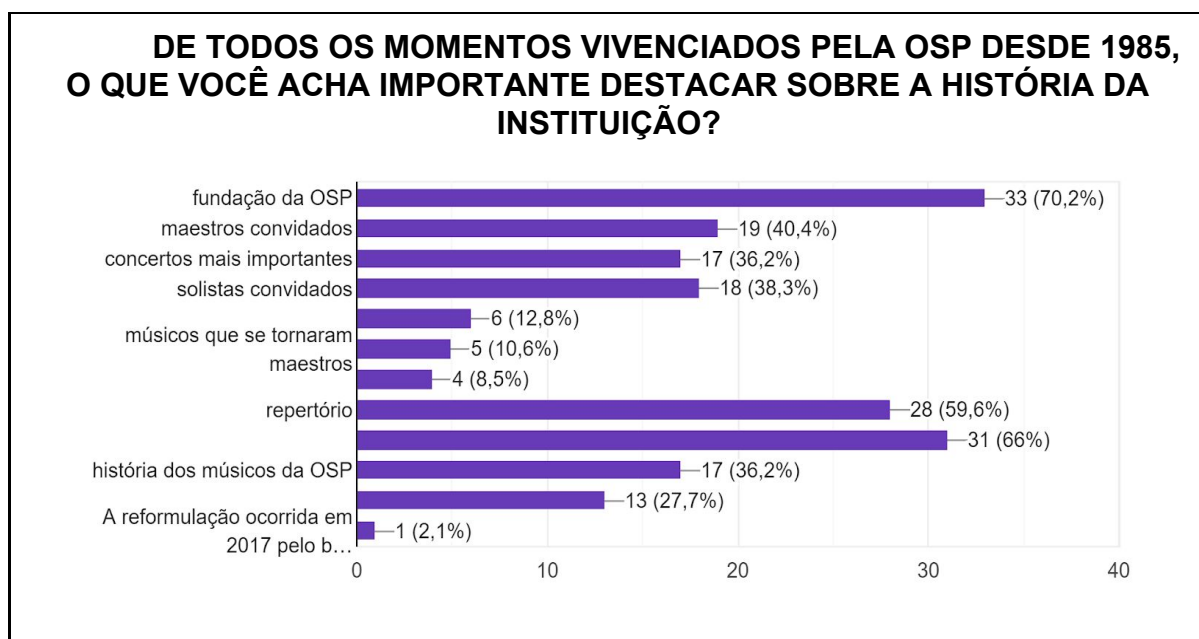
Figura 20 - Respostas para a Pergunta 18



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Em relação aos valores que os respondentes gostariam que a OSP tivesse, a Figura 20 demonstra que por volta de 60% acredita que a OSP possui valores desejáveis. Além disso 44% dos respondentes sugeriram outros valores, entre eles destaca-se “Motivacional, rápida, organizada”, “Inclusiva”, “Formadora (educadora).” “Transparente, transformadora, influente, democrática.”

Figura 21 - Respostas para a Pergunta 19



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

A partir da interpretação da Figura 21, é possível perceber que aproximadamente 70% dos respondentes possui interesse em conhecer mais sobre a história de fundação da OSP, 66% gostariam de saber mais sobre as lutas e conquistas de reconhecimento da instituição durante sua existência, 60% têm interesse em saber mais sobre o histórico de repertório. Essas pautas podem ser abordadas a fim de trazer o sentimento de memória e pertencimento na história da orquestra.

Tabela 12 - Respostas para a Pergunta 20

DE QUE FORMA VOCÊ DESCREVERIA SEU SENTIMENTO COMO INTEGRANTE DA ORQUESTRA SINFÔNICA DO PARANÁ?
Eu me sinto um afortunado por ter a oportunidade de ser músico profissional em um país onde a cultura não é levada a sério.
Grandes coisas foram feitas, mas muitas mais poderiam ter sido...
No aspecto artístico, é fundamental o aprimoramento individual musical. Nas relações humanas, um importante campo de ação para aprimorar-se especificamente.
Apesar das dificuldades, sinto-me realizado profissionalmente.
Um músico novo em uma orquestra de músicos conservadores e tradicionais, sem interesse de mudança ou melhoria.
Voltar o repertório para o público, pois as vezes a escolha do repertório "espanta" o público.
Sem organização e pauta antecipada, me sinto presa. Não posso organizar minha agenda pessoal e não sei a posição que estarei ano que vem. Quando tento perguntar, sou persuadida a calar. Me sinto amarrada, falta de perspectiva.
Nadando no caos.
Feliz em relação ao trabalho artístico, promovendo a melhor forma de música possível.
Satisfação por fazer o que amo numa instituição culturalmente fundamental para o Estado.
Gostaria de ser um corpo só e não membros separados, somos várias cabeças, braços, pernas... está errado.
Um pouco inseguro ainda.
É um privilégio e um desafio participar desse grupo e ajudar a manter e melhorar seu nível artístico e relevância para a sociedade.
Sou um cara realizado e feliz com o local de trabalho e tudo que vivencio aqui.
Me deram uma ótima oportunidade para crescer.

É um privilégio ser músico da OSP. Me desenvolvi muito na OSP, ajudei no crescimento da orquestra e vivi e continuo vivendo uma história de sucesso na OSP, na música e cultura.

Orgulho por poder fazer parte deste grupo e ter sido um dos fundadores.

Apesar dos problemas é um grande orgulho e prazer fazer parte da OSP.

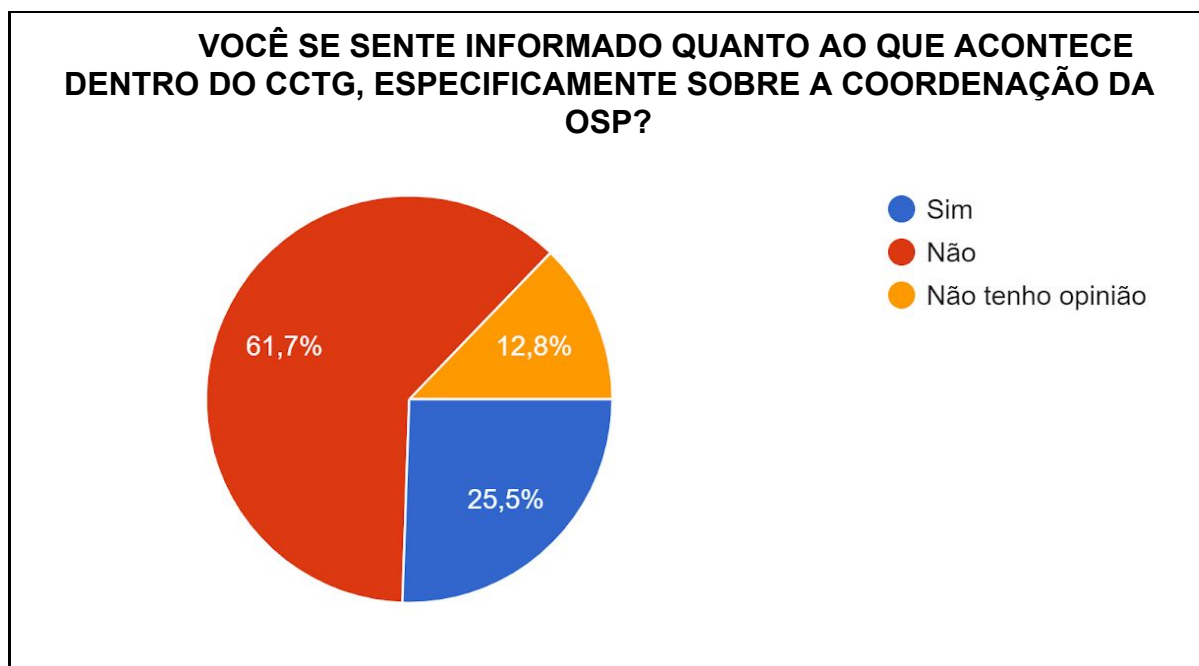
Me sinto orgulhoso e realizado por fazer parte de uma instituição tão importante para nosso estado e país.

Fonte: Autoria própria (2019)

A pergunta 20 foi aplicada em formato aberto para escrita e foram obtidas 40 respostas. Além das respostas descritas acima, outras 12 foram respondidas de forma simples e sucinta, com expressões positivas como “Orgulhoso.” “Orgulho em participar.” “Feliz” “Gratificante.” “Apaixonado.” “Realizado.” “Realização profissional”.

As Figuras 23 a 26 e a Tabela 13 foram estruturadas a fim de investigar a percepção dos músicos referente à comunicação da OSP, a fim de compreender como se dá o relacionamento entre o administrativo e os músicos.

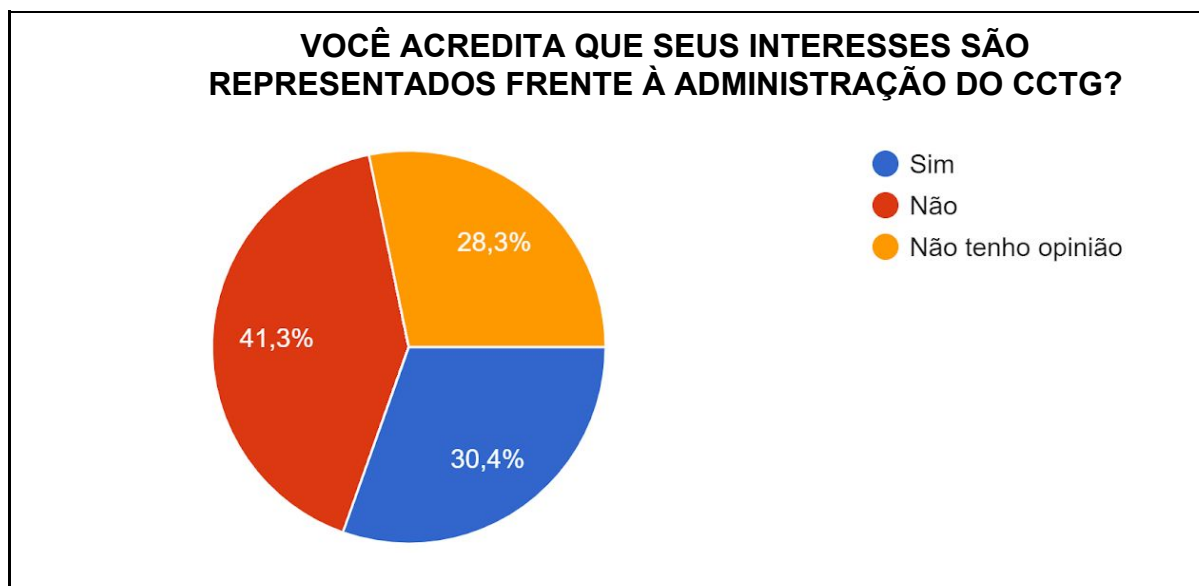
Figura 22 - Respostas para a Pergunta 21



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

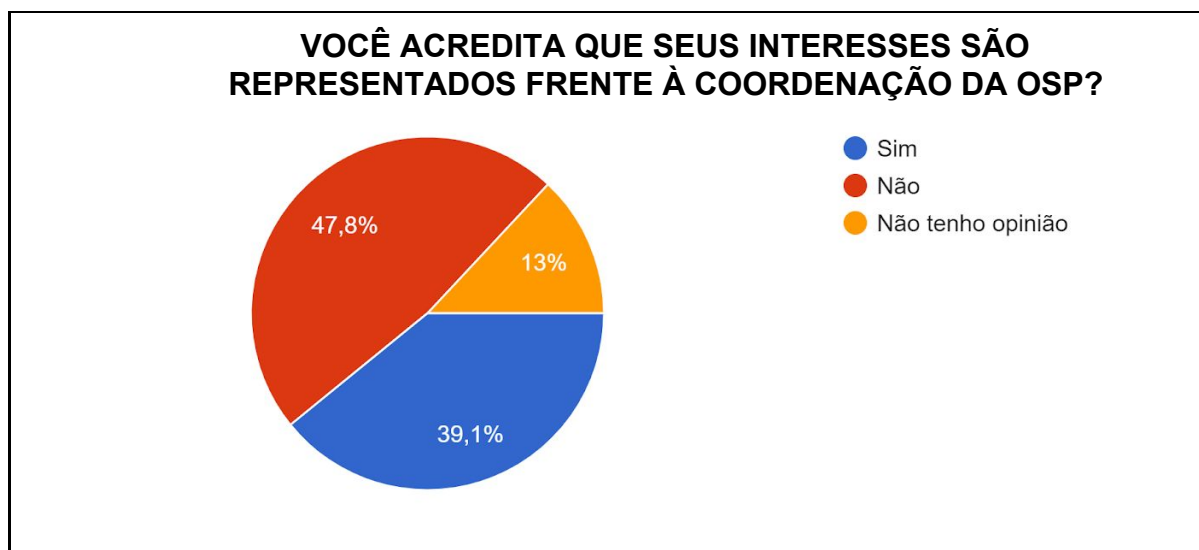
Como demonstra a Figura 22, a maioria dos respondentes (quase 62%) não se sente informado quanto ao que acontece dentro do CCTG e também na coordenação da orquestra. Com base nessa informação, é possível perceber que os colaboradores sentem falta de iniciativas de comunicação interna, a fim de que seja possível compreender e atribuir sentido ao que ocorre na instituição.

Figura 23 - Respostas para a Pergunta 22



Como aponta a Figura 23, apenas 30% dos respondentes acredita que seus interesses são representados frente à administração do CCTG. Esse dado demonstra a necessidade da aproximação entre os músicos, da área artística, com a área administrativa.

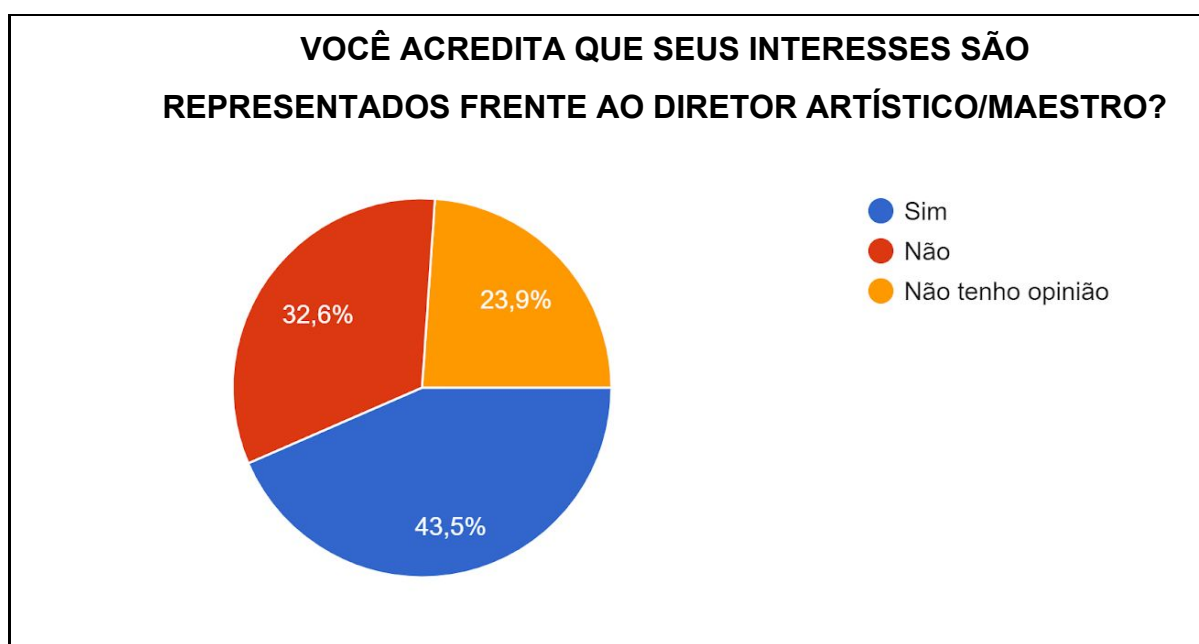
Figura 24 - Respostas para a Pergunta 23



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

A Figura 24 sugere que somente 40% dos respondentes consideram que os interesses dos músicos são representados à coordenação. Esse dado demonstra a necessidade da aproximação entre os músicos não apenas com o CCTG mas também especificamente com a coordenação da orquestra, a fim de garantir a transparência.

Figura 25 - Respostas para a Pergunta 24



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

A Figura 25 aponta que cerca de 44% dos respondentes considera ter seus interesses representados em frente ao maestro. O outros 56% não acreditam ser representados ou não tiveram opinião.

Figura 26 - Respostas para a Pergunta 25



Fonte: Reprodução Google Forms (2019)

Como é possível observar na Figura 26, aproximadamente 94% dos respondentes acreditam na importância de espaços de conversa com a gestão. A partir disso, compreende-se que iniciativas de que visem aproximação entre a área artística e administrativa podem ser bem recebidas pelos músicos.

Tabela 13 - Respostas para a Pergunta 26

VOCÊ TEM SUGESTÕES PARA A COMUNICAÇÃO DA OSP, VOLTADA PARA O PÚBLICO INTERNO (MÚSICOS, ADMINISTRAÇÃO, PRODUÇÃO E OUTROS)?
Reuniões mais frequentes entre os setores, a consciência por parte dos músicos de sua responsabilidade perante as decisões e as atividades administrativas, reduzindo a indiferença.
Um repertório mais abrangente e meios de comunicação rápidos e eficientes.
Reuniões periódica para discutir assuntos da orquestra.
Reuniões trimestrais.
Sim e não aceitam.
Mais confiança e transparência na comunicação de assuntos que afetam a todos.

Tabela 13 - Respostas para a Pergunta 26

Transparência e justificativa de satisfação sobre qualquer decisão tomada. A direção deve nos auxiliar e não agir pelas costas como se não fossemos importantes.
Acredito que todos, administração, coordenação, maestros e responsáveis têm interesse genuíno no progresso da OSP, música e cultura. Não devemos esperar perfeição, nós não somos, devemos ajudar e colaborar para o progresso, e não simplesmente criticar, atrapalhar ou por ciúme ou inveja, prejudicar os que se esforçam para melhorar.
Reformulação de todo o quadro administrativo!
Que a administração tenha pleno conhecimento das necessidades artísticas e específicas do músico. Melhor divulgação e que a produção possa oferecer a orquestra com mais eficiência ao público.
Se possível um engajamento maior frente a TV, já que quando anunciando nela, se obteve os maiores públicos do ano.
Capacitar é a grande primeira ordem (administrativa e produção). Conhecer melhor a profissão do músico.
Diálogo interno entre os setores do CCTG. Comunicação específica para os funcionários.
Melhorar a assessoria de imprensa
Nada a inventar, apenas fazer funcionar o que já existe. Intensificar a cumplicidade.

Fonte: Autoria própria (2019)

A pergunta 26 foi aplicada em formato aberto para escrita e foram obtidas 18 respostas. Dentre elas, 4 respondentes sugeriram a criação de reuniões entre as áreas, a fim de que os músicos compreendam sua responsabilidade perante as decisões e as atividades administrativas, e vice-versa, com o objetivo de reduzir a indiferença e o desconhecimento sobre as áreas.

Outro ponto levantado, por 3 respondentes, é referente à necessidade do setor administrativo ter pleno conhecimento das necessidades artísticas e específicas da profissão do músico, a fim de tomar decisões levando a necessidade dos artistas em consideração.

Em relação à divulgação das atividades da OSP ao público externo, 3 respondentes acreditam que a Assessoria de Imprensa pode ser ainda mais desenvolvida, a fim de trazer mais público aos eventos.

Também foram abordados por 2 respondentes sobre a importância da transparência em relação às ações desenvolvidas na coordenação, tendo em vista que elas afetam o grupo como um todo.

Além das 15 respostas descritas na Tabela 13, 3 foram respondidas com sugestões e ou tópicos não relacionados com comunicação, sendo essas: “Eu gostaria que a OSP tivesse um espaço próprio.”, “Adequação das demandas artísticas e nas relações.” e “Regente da orquestra.”

APÊNDICE D - SUGESTÃO DE PEÇAS PARA
A CAMPANHA “EU SOU OSP”

Figura 27 - Sugestão para Campanha “Eu sou OSP”



campanha
EUSOUOSP

FELIPE SIQUEIRA,
8 ANOS NA OSP

“ A OSP TEM SE TORNADO
REFERÊNCIA EM QUALIDADE
MUSICAL NO PARANÁ. **EU TENHO
ORGULHO DE SER PARTE DISSO.** ”

ORQUESTRA
SINFÔNICA
DO PARANÁ

Fonte: Autoria própria (2019)

Figura 28 - Sugestão para Campanha “Eu sou OSP”



campanha
EUSOUOSP

ANA SILVEIRA,
15 ANOS NA OSP

“ A HISTÓRIA DA OSP CONSISTE
EM LUTAS DE RECONHECIMENTO.
**EU TENHO ORGULHO DE TER
FEITO PARTE DISSO.** ”

ORQUESTRA
SINFÔNICA
DO PARANÁ

Fonte: Autoria própria (2019)

ANEXO 1 - EXEMPLO DE JORNAL MURAL

Figura 98 - Jornal Mural da UFPR



Fonte: Departamento de Comunicação Social da UFPR