

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GIOVANNA ELOI STABELINI NASCIMENTO

**CULTURA ORGANIZACIONAL, ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO
INTERNA: UM ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PARANÁ (CELEPAR)**

CURITIBA

2019

GIOVANNA ELOI STABELINI NASCIMENTO

CULTURA ORGANIZACIONAL, ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO
INTERNA: UM ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PARANÁ (CELEPAR)

Monografia apresentada ao Departamento de Comunicação Social, do Setor de Artes, Comunicação e Design, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas,

Orientadora: Michele Goulart Massuchin

CURITIBA

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II**

NOME DO ALUNO(A): GIOVANNA ELOI STABELINI NASCIMENTO
TÍTULO: CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO INTERNA
E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO DA
COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO DO PARANÁ (CELEPAR).

LOCAL E DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL:

Sede do Departamento de Comunicação Social da UFPR,
realizada na sala 7, no dia 03/12/19, às 15h30.

BANCA EXAMINADORA – PROFESSORES	NOTA
MICHELE GOULART MASSUCHIN (orientadora)	10,0
PEDRO CHAPAVAL PIMENTEL	10,0
DANIELA NEVES (convidada)	10,0
MÉDIA FINAL:	10,0

BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
MICHELE GOULART MASSUCHIN	
PEDRO CHAPAVAL PIMENTEL	
DANIELA NEVES	Daniela Neves

Curitiba, 03 de dezembro de 2019.

À todas as pessoas que sempre me incentivaram a buscar o conhecimento e a educação, em todas as etapas da minha vida. Em especial, meu pai, minha mãe e a minha avó Nenê.

AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial meus pais e meu irmão, os principais apoiadores de todas as minhas decisões (e indecisões). Obrigada por todos os conselhos, pela compreensão e pelo carinho. Sem vocês, nada disso seria possível.

Ao Gui, meu amor, que além de me apoiar, foi compreensivo em todos os momentos em que precisei estar ausente. Essa conquista também é por nós.

Aos meus colegas e às minhas amigas Carina e Diulia, por toda força, companheirismo e amizade.

Agradeço também a toda equipe de Comunicação da Celepar, que muito me ensinou. Principalmente à Nicole Coradin, que sempre será uma referência profissional em minha vida.

À minha orientadora, Professora Michele, que também foi responsável por esta pesquisa. Obrigada por me dar liberdade para escolher os caminhos, mas apontar os atalhos.

E por fim, o meu muito obrigada à UFPR, minha segunda casa por esses quatro anos, que me permitiu um crescimento imenso, tanto profissional quanto pessoal.

RESUMO

A cultura organizacional é um importante componente das organizações, que molda comportamentos ao mesmo tempo que é moldada por eles, que pode até mesmo interferir nos processos nos quais ela está envolvida. Entre eles, a comunicação interna, ferramenta que tem como um de seus principais objetivos promover o sentimento de pertencimento entre os funcionários, e é afetada diretamente pela cultura da empresa. Assim, o presente estudo de caso teve como objetivo identificar os aspectos da cultura organizacional de uma empresa pública que afetam e interferem na sua comunicação interna. A organização escolhida foi a Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (Celepar), situada em Curitiba. Para atingir o objetivo proposto, foram utilizadas técnicas de coleta de dados de questionário e grupo focal. Ao longo da pesquisa bibliográfica, apresenta-se os conceitos de diferentes abordagens sobre cultura organizacional e comunicação interna e a importância de ambas no âmbito organizacional.

Palavras-chaves: Cultura organizacional. Comunicação interna. Celepar.
Organização pública.

ABSTRACT

Organizational culture is an important component of organizations that shapes behaviors while being shaped by them, which can even interfere with the processes in which it is involved. Among them, internal communication, a tool that has as one of its main objectives to promote the sense of belonging among employees, and is directly affected by the company's culture. Thus, this case study aimed to identify the aspects of the organizational culture of a public company that affect and interfere with its internal communication. The organization chosen was the *Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (Celepar)*, located in Curitiba. To achieve the proposed objective, data collection techniques from the questionnaire and focus group were used. Throughout the bibliographic research, the concepts of different approaches about organizational culture and internal communication are presented and the importance of both in the organizational scope.

Keywords: Organizational culture. Internal communication. Celepar. Public organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA	40
FIGURA 2 – DIVULGAÇÃO DO QUESTIONÁRIO NA NEWSLETTER	46
FIGURA 3 - ACESSO À OUVIDORIA DA CELEPAR.....	51
FIGURA 4 – QUANTO AOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO, SUA EMPRESA PRETENDE:	52
FIGURA 5 – JORNAL MURAL	53
GRÁFICO 1 – IDADE	55
GRÁFICO 2 – CARGO OU FUNÇÃO NA EMPRESA	56
GRÁFICO 3 – HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA	57
GRÁFICO 4 – VOCÊ MENCIONA A CELEPAR FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO	60
GRÁFICO 5 – VOCÊ TEM ORGULHO DE TRABALHAR NA CELEPAR.....	62
GRÁFICO 6 – TRATAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NA CELEPAR	63
GRÁFICO 7 – O TRABALHO EM EQUIPE É VALORIZADO NA EMPRESA	66
GRÁFICO 8 – VOCÊ PARTICIPA DAS AÇÕES DE ENDOMARKETING	68
GRÁFICO 9 – FREQUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA	70

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - FUNCIONÁRIOS POR IDADE	36
TABELA 2 - FUNCIONÁRIOS POR TEMPO DE EMPRESA.....	37
TABELA 3 – QUAIS CARACTERÍSTICAS VOCÊ RELACIONA A CELEPAR	60
TABELA 4 – INTERFERÊNCIA POLÍTICA NO TRABALHO	65
TABELA 5 - JUSTIFICATIVA DA NÃO PARTICIPAÇÃO NAS AÇÕES DE ENDOMARKETING	69
TABELA 6 - CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS NA CELEPAR	72

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. AS ORGANIZAÇÕES E SUAS CLASSIFICAÇÕES.....	16
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.2 CONCEITUANDO CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.3 COMO IDENTIFICAR A CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.4 CULTURA NACIONAL E INFLUÊNCIAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL....	23
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	25
3. COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	28
3.1 CONCEITUANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA	29
3.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA	31
3.3 OS FLUXOS COMUNICATIVOS INTERNOS, REDES FORMAIS E INFORMAIS DE COMUNICAÇÃO E BARREIRAS DO PROCESSO COMUNICATIVO.....	34
4. CELEPAR: CENÁRIO DA PESQUISA.....	37
4.1 HISTÓRICO E FUNCIONALIDADES DA CELEPAR	38
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	40
4.3 NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	42
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	44
5.1 QUESTIONÁRIO	44
5.2 GRUPO FOCAL.....	46
5.3 MAPEAMENTO DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA CELEPAR.	47
5.4 HIPÓTESES DE PESQUISA	48
6. ANÁLISE DOS DADOS: FERRAMENTAS, PROFISSIONAIS E SERVIDORES	50
6.1 MAPEAMENTO DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DA CELEPAR	50
6.1.1 Campanha para implantação do Código de Conduta e Integridade	51
6.1.2 Campanha de incentivo ao uso da Ouvidoria	51
6.1.3 Implementação do Comitê de Comunicação Interna da Celepar	52
6.1.4 Jornal Mural	53
6.1.5 Criação da Newsletter	54
6.1.6 Projeto T-Visita	55
6.1.7 Eventos e ações de Endomarketing	55
6.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO	56

6.2.1 Perfil e conhecimento da instituição	56
6.2.2 Cultura organizacional e processos políticos	63
6.2.3 Relacionamento e comunicação interna	66
6.3 PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO	73
6.3.1 Cultura organizacional e o peso nos processos de comunicação	74
6.3.2 Dificuldades e participação do público interno	77
6.3.3 Aspectos políticos e de gestão: impacto na comunicação	81
6.3.4 Melhorias da trajetória da comunicação na organização	85
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PESQUISA QUANTITATIVA	94
APÊNDICE 2 – ROTEIRO GRUPO FOCAL	102

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta um estudo de caso realizado na Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (Celepar), o qual tem por objetivo identificar os aspectos da cultura organizacional e analisar suas interferências no trabalho da comunicação interna realizada na empresa. A organização escolhida para este estudo é a empresa pública de informática mais antiga no Brasil, de capital fechado, cujo acionista majoritário é o Estado do Paraná. Portanto, apresenta características específicas deste tipo de organização, como a burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência política que, conseqüentemente, afetam na cultura organizacional (PIRES; MACEDO, 2005).

Apesar de não compor os compromissos que são juridicamente estabelecidos com os funcionários, “a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo” (SCHEIN, 2009, p. 8). Além disso, é citada por muitos autores como um importante aspecto da análise organizacional e de compreensão dos comportamentos da organização, pois apresenta seus reflexos em todas as partes dos processos em que estão envolvidas as organizações, desde o relacionamento entre os funcionários até sua produtividade (MARCHIORI, 2008; SCHEIN, 2007; ZANINI, 2017).

Dentre estes processos está a comunicação interna, que será o cenário analisado neste trabalho. Ela pode ser compreendida como uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo, troca de informações e a participação de todos os níveis hierárquicos, tornando compatíveis os interesses da organização e dos seus empregados (RHODIA, 1985). Através dela, toda informação relevante a este público é repassada, como o que ocorre no dia a dia, os objetivos, missão e valores da organização. A partir disso, podemos afirmar que, como parte dos processos da organização, a comunicação interna também sofre os reflexos da cultura organizacional.

Diferente do conceito de endomarketing, que considera os empregados como clientes internos, a comunicação interna contribui para a o exercício da cidadania e valorização do indivíduo, fazendo com que o empregado seja

reconhecido antes de tudo como ser humano. Portanto, ao promover uma comunicação interna participativa dentro de uma empresa, o trabalhador acaba sendo envolvido em todos os processos e fatos que ocorrem, tornando-se um porta-voz da organização em todos os seus ambientes de convívio, sejam eles pessoal, social ou profissional (KUNSCH, 2003).

Diante disso, evidencia-se a importância do estudo da cultura organizacional e sua influência na comunicação interna, uma vez que a cultura é um componente importante para a sobrevivência de uma organização e, apesar de ser construída pelos seus próprios membros, pode acabar moldando sujeitos infelizes e frustrados, contrariando também os objetivos da comunicação interna e, até mesmo, afastando a organização de sua identidade organizacional.

Sabe-se que a cultura organizacional e comunicação interna estão intimamente ligados e se influenciam o tempo todo: ao mesmo tempo em que a cultura interfere na comunicação, a comunicação também molda a cultura. Pode-se tomar como exemplo para comparação a teoria da midiaticização, na qual “a mídia se torna parte integrante do funcionamento de outras instituições, ao mesmo tempo que alcança certo grau de autodeterminação e autoridade, obrigando tais instituições a submeterem-se à sua lógica” (HJARVARD, 2014, p. 16).

A comunicação é intrínseca às organizações e, por este motivo, deve ser considerada uma área estratégica. Como afirma ainda o autor, a comunicação é capaz de provocar mudanças estruturais e de longo prazo, uma vez que está presente nas mais variadas instituições, nos âmbitos sociais e culturais (HJARVARD, 2014). Portanto, para os fins deste estudo, será abordada a perspectiva da influência da cultura na comunicação interna da empresa.

A partir disso, para atingir o principal objetivo do trabalho, que é identificar quais e como os aspectos da cultura organizacional da Celepar interferem na comunicação interna, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar os principais aspectos da cultura organizacional da Celepar; b) mapear algumas das ações de comunicação interna da empresa e seus resultados; c) identificar quais os aspectos da cultura organizacional têm mais influência nos processos de comunicação da Celepar; e d) propor ações que reflitam de forma positiva na cultura organizacional.

Para atingir tais objetivos, adotou-se a seguinte metodologia: a)

mapeamento das ferramentas de comunicação interna da Celepar, b) pesquisa quantitativa por questionário com uma amostra do corpo funcional da empresa e c) grupo focal com o Núcleo de Comunicação da Celepar. A partir desses instrumentos, os dados serão analisados e comparados e, com base na literatura sobre Comunicação Interna, serão desenvolvidas propostas de ações.

Com base na revisão bibliográfica realizada durante esse estudo, sobre os temas que tangenciam este trabalho, tem-se duas hipóteses a serem testadas com a pesquisa empírica. A primeira (H1), que pode ser confirmada ou refutada a partir dos resultados obtidos com a aplicação da pesquisa quantitativa, diz respeito à cultura organizacional da Celepar, que devido às características específicas de uma empresa pública já citadas anteriormente, é a de uma cultura engessada, a qual não apresenta mudanças positivas há muitos anos e que exerce bastante influência nos processos organizacionais. A segunda hipótese (H2), que será avaliada de acordo com os dados que serão fornecidos durante o grupo focal, afirma que a comunicação interna sofre as consequências advindas dessa cultura organizacional, com baixo engajamento nas ações planejadas.

Este trabalho é composto por quatro capítulos de pesquisa bibliográfica e mais um que aborda a metodologia que será aplicada na coleta de dados para a pesquisa de campo. O primeiro traz brevemente o conceito de organizações e as principais características das organizações públicas. Em seguida, aborda os conceitos de cultura organizacional, como ela é identificada no ambiente organizacional, de que maneira a cultura nacional reflete na cultura organizacional e as principais características da cultura organizacional em empresas públicas.

No capítulo seguinte, são discutidos os conceitos de comunicação interna, cunhados por diversos autores da área e a importância da comunicação interna para as organizações. São apresentados também os fluxos de comunicação que podem existir no ambiente organizacional, as redes formais e informais de comunicação e as barreiras do processo comunicativo.

Então, apresenta-se a Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação – Celepar, empresa selecionada para o estudo, com suas principais características, sua história e a história da área de comunicação da empresa, a qual é o foco deste estudo. Por fim, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados durante a realização da parte prática desta pesquisa, a

pesquisa quantitativa em forma de questionário e a qualitativa, como grupo focal.

2. AS ORGANIZAÇÕES E SUAS CLASSIFICAÇÕES

Maximiano (1992), define organizações como

Uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações (MAXIMIANO, 1992, p.91).

Elas podem apresentar naturezas diferentes, de acordo com os objetivos e características que apresentam, e assim, são classificadas de acordo com cada uma delas. Pode-se falar em três principais categorias: organizações privadas, organizações públicas e organizações populares (ou do terceiro setor).

As organizações privadas, de modo geral, são aquelas que têm como principal objetivo a produção e comercialização de bens ou serviços em busca de lucro. Isso as isenta de aplicar os processos democráticos na forma de gestão dentro da organização, diferente das empresas do terceiro setor, por exemplo. Neste caso, os processos são pautados pelo planejamento estratégico, que prioriza o lucro privado sobre os interesses e bem-estar da população. Estas organizações que, assim como as demais, estão inseridas na esfera pública, geram um impacto na sociedade e podem defender interesses diversos, sejam eles individuais ou ligados à sociedade civil (OLIVEIRA, 2012).

As organizações públicas, foco deste estudo, prestam serviços para a sociedade. São caracterizadas pela interdependência e pela dependência ao sistema sociopolítico, uma vez que seu funcionamento, de certa forma, é regulado externamente à organização. Ou seja, apesar de seus dirigentes diretos controlarem a direção dos negócios, os objetivos da empresa são fixados por uma autoridade externa - no caso em questão, a Celepar, esta autoridade é o Governo do Estado do Paraná - e frequentemente sofrem interferência do poder político. Em geral, buscam oferecer um melhor atendimento para a sociedade e promover a eficiência da máquina pública (PIRES; MACEDO, 2005).

Já as organizações populares formadas pela sociedade civil não seguem a lógica das organizações privadas ou públicas. Elas ocorrem a partir da união de atores sociais que se estruturam a fim de gerar mobilização social em prol da

melhoria da consciência política e de das condições de vida das populações empobrecidas.

As ações por elas realizadas têm como principal foco a transformação social e a ampliação da cidadania, a auto emancipação humana e a promoção de melhorias na vida daqueles que não são beneficiados pela riqueza e desenvolvimento tecnológico produzidos pela sociedade em geral, pautadas no sentido coletivo e sem a obtenção de lucro. Seu funcionamento é caracterizado pela forma democrática e horizontal de operacionalização e na participação ativa de seus membros, já que as tarefas são divididas e há grande dependência do todo. (PERUZZO, 2009).

Apesar de cada organização apresentar suas particularidades, é possível identificar algumas similaridades na cultura organizacional de empresas do mesmo segmento, como foi apresentado neste tópico. Neste trabalho, serão apresentadas definições de cultura organizacional e como ela se dá em empresas públicas como a Celepar, empresa na qual esta pesquisa será realizada.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde o século XX, a cultura vem sendo estudada por autores da área da Antropologia. Ela só passou a ser compreendida como um fenômeno ligado a um contexto, mas que apresenta suas características próprias quando Kroeber (apud Moore, 1996, p. 66) afirmou que “a cultura existe em seu próprio nível analítico, irreduzível a outros níveis de fenômeno e explicável em termos de suas próprias características”. A partir disso, a definição geral de cultura que permaneceu e se tornou um referencial para esses teóricos da Antropologia é a que afirma que esta é um conjunto de valores e significados, que fornecem uma base comum compartilhada (BARBOSA, 2009).

Assim, a partir da década de 80, as organizações também passaram a ser objetos de estudos, como objetos de pesquisas sobre cultura (GIORGI, LOKWOOD; GLYNN, 2015). Como já foi dito, sabe-se que as organizações são formadas, em sua essência, por uma união de pessoas, que constroem essas realidades e as interpretam de acordo com o contexto em que cada um está inserido, seus próprios valores e identidades formados ao longo da vida.

Seguindo a linha de estudos sobre a cultura organizacional, Schein (2009, p. 08), sob uma perspectiva funcionalista-gerencialista, afirma que “a cultura é intrínseca a nós como indivíduos, além de estar em constante evolução à medida que nos reunimos e criamos novos grupos que, por fim, criam novas culturas”. É possível compreender que, a partir dos valores que cada funcionário traz consigo e dos valores da comunidade na qual está inserida, cada organização constrói e adapta sua cultura, a partir de normas e valores que indicam como seus membros devem se comportar e agir diante de cada situação vivenciada. Porém, para o autor, o líder tem o poder de moldar e determinar toda a cultura, já que compreende que a cultura e a liderança estão diretamente relacionadas.

De forma a compreender melhor esses aspectos que formam a cultura organizacional, neste capítulo será explorada sua conceituação por autores da área da administração e da comunicação e as principais metodologias utilizadas pelos estudiosos para identificá-la nos âmbitos organizacionais. Logo após, serão reveladas características da cultura nacional que influenciam na cultura organizacional e, finalmente, as principais características identificadas na cultura organizacional de organizações públicas, que configuram o recorte desta pesquisa.

2.2 CONCEITUANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde a década de 80, o conceito de cultura organizacional vem sendo objeto de estudo de pesquisadores organizacionais e pauta nos debates acadêmicos (BARBOSA, 2009). Viu-se necessário o aprofundamento dos estudos sobre o tema quando se atribuiu o excelente desempenho de empresas japonesas à internalização de seus valores e filosofias junto aos seus trabalhadores. A partir disso, criou-se a ideia de que quanto mais forte a cultura e o compartilhamento desses valores, maior o desempenho apresentado pela organização (ASSMAR; FERREIRA, 2008). Os autores Beyer e Trice (1989), apresentam a definição de cultura organizacional como uma

Rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional. Para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível

(BEYER; TRICE, apud. FLEURY; FISCHER, 1989, p. 19).

Eles afirmam que para compartilhar com o corpo funcional estes formadores da cultura, deve-se utilizar de formas culturais como ritos, rituais, mitos, estórias, gestos e artefatos. Especialmente os ritos, que são atividades planejadas com o intuito de fazer com que os trabalhadores se expressem, formam uma estratégia que permite maior compreensão da cultura da organização. Os autores defendem ainda a necessidade de habilidades interpretativas por parte dos líderes, para que estes possam administrar a cultura organizacional (FLEURY; FISCHER, 1989). De uma maneira mais abrangente, pode-se definir a cultura organizacional como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como modelo correto de perceber, pensar, e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

O autor considera como principais fatores formadores da cultura organizacional a experiência compartilhada e a validação dessa experiência. Portanto, qualquer grupo que tenha um histórico compartilhado o suficiente desenvolve uma cultura, que é determinante em grande parte de seu comportamento, até mesmo em subgrupos, como, por exemplo, departamentos dentro de uma mesma empresa. Apesar de concordar com os autores Beyer e Trice (1989) quando estes afirmam que a cultura é criada pelos seus líderes, Schein (2009) acredita que uma vez colocada em prática, a cultura acaba se tornando determinante nos critérios para liderança. Este autor ainda afirma que os mesmos fatores formadores da cultura é o que tornam uma mudança cultural difícil de ocorrer, já que esta implica em alterações nos significados e na estabilidade já alcançados pelo grupo (SCHEIN, 2009).

Assim como Schein (2009), Ferrari (2011) compreende que a liderança e o modo de gestão são estabelecidos após a materialização da cultura organizacional. Ela afirma que este modelo pode ser mais participativo ou autoritário, e depende de fatores como a “influência da cultura nacional, da origem da organização, seja ela familiar, pública, nacional ou global, e também das ocorrências político-econômicas do país” (FERRARI, 2011, p. 216). Ainda

segundo a autora, a maioria dos estudos realizados com os modelos de gestão latino-americanos afirma que estes ainda não consideram a cultura como fator chave para entender o estilo de gerenciar.

Pages et al. (1987), em seu estudo de caso em uma filial europeia de uma empresa multinacional americana, introduziu ao tema as questões sobre poder e ideologia nas organizações. O autor identificou em seu estudo a participação dos trabalhadores na criação de uma ideologia e expôs a maneira pela qual as grandes organizações podem usá-la como forma de exploração dos trabalhadores:

[...] trabalhar em uma empresa desse tipo implica a adesão a todo um sistema de valores, a uma filosofia, e é esta adesão ideológica que galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem de "corpo e alma" a seu trabalho. Esta adesão é um elemento fundamental para o poder da empresa, para seu sistema de dominação e alienação dos indivíduos. (PAGES et al., 1987, p. 77)

Apesar de não apresentar uma definição, seus estudos trouxeram uma outra visão a respeito da formação da cultura organizacional. Embora neste trabalho em específico a cultura esteja sendo estudada com relação à comunicação interna e as maneiras como a influência, é importante apontar que a cultura organizacional também pode ser usada para outros fins, que beneficiam apenas a organização, dentro de uma visão capitalista e que prioriza os lucros, ao invés do bem-estar dos trabalhadores que dela fazem parte.

Este pensamento sobre a centralidade da cultura influenciou pesquisadores da área, que passaram a incorporar, além da dimensão organizacional, a dimensão política em suas análises (FLEURY, 1989). A partir disso, Fleury apresenta sua percepção de cultura organizacional:

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional¹, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989, p. 117)

¹Para Kunsch (2003), identidade corporativa (ou identidade organizacional) “refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações, como seus públicos internos e externos. Além do que ela é e faz, a identidade corporativa se origina de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos” (p.172).

Da perspectiva dos estudos em comunicação, nos deparamos com definições que partem do entendimento de cultura como produtos naturais de uma interação social, que ao mesmo tempo influencia e recebe influência dos comportamentos e sistemas de uma sociedade (MARCHIORI, 2008). Dentre eles, destaca-se a definição dos teóricos da comunicação Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo (1982)

cultura organizacional não é mais uma outra peça do quebra-cabeça, ela é o quebra-cabeça. Do nosso ponto de vista, a cultura não é algo que a organização possui; uma cultura é algo que uma organização é. (PACANOWSKY; O'DONNELL-TRUJILLO, apud. MARCHIORI, 2008, p. 87)

Já Marchiori (2008), afirma que

cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada pelos seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado/comunicação para que haja cultura em uma organização (MARCHIORI, 2008, p. 82).

Com base nesta revisão bibliográfica sobre o tema, é possível perceber que os conceitos de cultura organizacional cunhados pelos autores citados são complementares e foram se ampliando a cada estudo desenvolvido. Em todos eles, pode-se perceber um ponto em comum: a interação humana é o fator principal na formação da cultura em uma organização, seja ela representada pelos processos organizacionais, pelos mitos e ritos, ou pela simples interação do dia a dia. As pessoas que formam uma organização são responsáveis pela formação da sua cultura. Elas são produtos culturais e ao mesmo tempo, formadoras da cultura, transmitindo suas significações e compreensões e incorporando tradições e experiências em suas ações (MARCHIORI, 2008).

E é este conjunto de interações e seus resultados que fazem com que cada organização seja única e forme sua identidade. “Cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas” (SCHEIN, 2009, p. 8). Portanto, para este trabalho de pesquisa, compreenderemos cultura organizacional com base nos conceitos de Schein e Marchiori. E, para complementar esta discussão, o tópico seguinte traz elementos

teóricos e metodológicos que permitem identificar as características de determinada cultura organizacional.

2.3 COMO IDENTIFICAR A CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (2009) afirma que a metodologia escolhida para a identificação de uma determinada cultura depende do propósito pelo qual esta será realizada. Ele ainda alerta para a dificuldade de se levantar dados válidos sobre um sistema humano complexo (SCHEIN, 2009). O autor apresenta as metodologias que considera relevantes para a identificação da cultura organizacional dividindo-as em três níveis de envolvimento do pesquisador: mínimo, parcial e máximo.

O primeiro é a coleta de dados demográficos, como observação à distância e análise de símbolos. Apesar de ser possível obter os dados, estes podem ser indecifráveis devido ao baixo nível de interação do pesquisador com a organização. Uma alternativa apresentada a esse método é a etnografia participante que, para evitar alterações no ambiente observado, conta com informantes internos que ajudam a decifrar os dados levantados. No segundo nível são os questionários e entrevistas individuais. Estes métodos possibilitam a coleta e interpretação de dados com o mínimo envolvimento do pesquisador, porém podem apresentar limitações na pesquisa. Por fim, no terceiro nível o autor expõe o modelo de pesquisa clínica, no qual cria-se uma relação de confiança com os membros da organização até que estes sintam que terão algo a ganhar com a cooperação, então fornecem os dados voluntariamente. Este modelo é o que oferece mais liberdade para o pesquisador (SCHEIN, 2009), mas vale ressaltar que o autor traz uma abordagem da área da psicologia, e por isso, este nível de envolvimento do pesquisador pode levantar questões relacionadas a ética da pesquisa.

Vindo ao encontro do pensamento do autor, Fleury (1989) apresenta as mesmas técnicas de pesquisa para estudar a cultura organizacional, porém com o foco na postura do pesquisador. Ela as apresenta de três modos: postura empiricista, postura do antropólogo e postura do clínico ou terapeuta. A postura empiricista corresponde ao primeiro nível apresentado por Schein (2009), no qual o pesquisador atua apenas como 'fotógrafo da realidade social'. Já a postura do

antropólogo implica na vivência do pesquisador na organização, ora como observador, ora como observador participante. A postura do clínico ou terapeuta parte de uma demanda da própria organização, na qual o pesquisador tem acesso a dados e informações que são colocadas à sua disposição (FLEURY, 1989).

Como modelo de instrumento utilizado na pesquisa empírica, para fins de conhecimento, Siqueira (2008) descreve o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), que é composto por 94 alternativas, que devem ser respondidas de acordo com escalas de 1 (“não se aplica de modo nenhum”) a 5 (“aplica-se totalmente”), conforme o conteúdo de cada alternativa se aplique na organização em que o indivíduo participante da pesquisa trabalha (SIQUEIRA, 2008). As afirmações perpassam por diversos pontos que podem ser observados na cultura de uma organização, e abordam fatores associados a valores e práticas organizacionais. Foi desenvolvida ainda uma versão mais sucinta da ferramenta, contendo apenas as 30 questões.

Devido às limitações de tempo e recursos na realização desta pesquisa, o método escolhido para identificar a cultura organizacional na Celepar, empresa escolhida para este estudo de caso, foi a pesquisa empírica, com aplicação de questionário quantitativo desenvolvido pela autora. Além disso, de maneira complementar, será utilizada mais uma técnica que corrobora com as ideias apresentadas pelos autores. O grupo focal, que se assemelha ao modelo de pesquisa clínica devido ao envolvimento do pesquisador presente na abordagem.

2.4 CULTURA NACIONAL E INFLUÊNCIAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

O Brasil é conhecido mundialmente por sua diversidade cultural. Sua colonização e história marcada pela migração de diversos grupos étnicos e a sua extensão territorial são fatores que deram origem a uma cultura pluralizada, que determina o comportamento do brasileiro tanto no convívio social, quanto na sua vida profissional. Citado por Pires e Macedo (2006), Holanda (1989) descreve como as principais características do tipo nacional brasileiro o culto da personalidade, dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social, presença de traços decorrente de sua colonização por aventureiros, ausência de culto ao trabalho, cultura ornamental e cordialidade (PIRES; MACEDO, 2005).

Para Ferrari (2011) essas características interferem na formação da cultura das organizações, resultando em modelos de gestão tradicionais, centralizadoras de poder, com estruturas hierarquizadas e individualistas, paternalistas e que colocam o funcionário na posição de expectador. Isso se reflete no trabalho do relações públicas e da comunicação, que é a principal análise deste trabalho.

[...] o modelo de relações públicas praticados nas organizações sempre é resultado das trocas simbólicas e dos valores compartilhados que ocorrem no interior da organização, assim como das demandas externas que pressionam ou oferecem oportunidades, entre as quais se destacam aquelas decorrentes das culturas nacionais (FERRARI, 2011, p. 220).

Zanini (2017) afirma que essas características se refletem no ambiente organizacional e afetam, principalmente, o modelo de gestão, que não coordena de maneira eficiente o processo de trabalho. Ele elenca alguns pontos que são reflexos da cultura nacional que afetam de maneira negativa a cultura organizacional: a) propensão à alta distância de poder e grande aceitação da desigualdade; b) foco no curto prazo; c) baixa disciplina pessoal; d) planejamento reativo e de curto prazo, e e) tendências a evitar a incerteza. O autor não os classifica como resultado de valores e crenças, mas sim como resquícios da história nacional.

Assim como afirmado anteriormente, estes pontos citados também apresentam consequências na atuação do relações públicas e da comunicação em geral. Com a centralização de poder, este profissional passa a atuar de forma operacional, e não estratégica; o foco no curto prazo impossibilita o planejamento de ações que apresentam melhores resultados a longo prazo, e passa a servir apenas como um planejamento reativo com transmissão de informações. Em situações de crise, por exemplo, leva a um baixo uso de mensagens positivas e apenas de sobrevivência (FERRARI, 2011).

Como pontos que refletem de maneira positiva na cultura organizacional, Zanini (2017) aponta: a) a criatividade; b) flexibilidade; c) propensão à cooperação; e d) a interação ativa e colaborativa. O autor reafirma que, quando bem gerenciadas, essas qualidades podem trazer resultados extremamente positivos à organização, na solução de problemas, produtividade e crescimento empresarial (ZANINI, 2017). Os resultados dessas características na comunicação, por sua vez, contribuem para o desenvolvimento de uma comunicação organizacional

estratégica. Elas possibilitam a inovação, maior engajamento e confiança por parte do público, e ainda contribuem para o sucesso da gestão da comunicação integrada.

Para Tanure (*apud* FLEURY; FISCHER, 1989), a interação da cultura brasileira com as organizações é sustentado por três traços principais: a) o poder, que define o grau de hierarquia instalado em cada organização; b) as relações, nas quais o Brasil pode ser definido como uma sociedade coletivista e emocional, que pode ser facilmente engajada em um projeto estratégico, mas ao mesmo tempo, perder rapidamente o foco como grupo; e c) a flexibilidade, que pode ser um diferencial em situações de instabilidade, mas também pode usada para tirar vantagem das situações ou mesmo adiar tarefas e processos (TANURE, *apud* FLEURY; FISCHER, 1989).

Estes traços, que podem ser facilmente identificados no dia a dia dos brasileiros, também são fatores de fundamental importância para o sucesso das organizações. Como demonstrado desde o início pelos pesquisadores organizacionais e reafirmado neste tópico, a liderança tem um papel fundamental na criação e manutenção da cultura organizacional.

A cultura nacional é a base da cultura de qualquer organização e influencia fortemente as organizações estrangeiras que se instalam no país. Suas características dificilmente são alteradas, mas podem ser ressignificadas quando bem gerenciadas, como é o caso da siderúrgica alemã Gerdau. Presente em 114 países, a empresa identificou a necessidade de adaptar diversos aspectos culturais para garantir sua permanência nos países em que ia se instalando. Além do alemão, adotaram outros três idiomas oficiais, e realizaram um trabalho de reposicionamento de marca, tanto com o público externo quanto com o público interno, para promover a identificação dos pilares da marca. Foi realizado um estudo com os públicos nas diferentes localidades onde a empresa se encontra e, para que houvesse a difusão interna do novo posicionamento da empresa, foram feitos palestras, manuais, reuniões e treinamentos de ensino a distância (GASPARETO, 2013).

Porém, não cabe apenas aos gestores essa grande responsabilidade. Outros fatores podem ser determinantes para a construção da cultura organizacional, como será apresentado a seguir, tal como é o caso do tipo de

organização.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Como já foi apresentado neste trabalho, a cultura organizacional é formada, principalmente, pela interação humana, e sofre influências do contexto no qual está inserida. A partir disso, é possível concluir que cada cultura apresenta suas particularidades, visto que são formadas por grupos diferentes. Porém, ao se considerar as características da organização, e não apenas de seus membros, é possível identificar algumas similaridades na cultura, como as que serão apresentadas a seguir. Como o objeto de estudo escolhido para a realização deste trabalho se trata de uma organização pública – a Celepar –, serão analisadas as características principais de organizações deste mesmo ramo.

Sabe-se que as organizações públicas no Brasil são predominantemente ambientes políticos. Por estarem diretamente ligadas ao governo, as práticas políticas fazem parte dos processos e estão enraizadas na cultura organizacional.

No Brasil, os trabalhadores de organizações públicas sempre necessitaram possuir habilidades diplomáticas nas suas relações de trabalho, para não provocarem divergências com a administração pouco competente dos gestores. Nas organizações públicas, são as relações de estima e os jogos de influência os verdadeiros indicadores de poder no Brasil. (PIRES; MACEDO, 2006, p.94).

Apesar da generalização, os autores ilustram um pouco do funcionamento dessas organizações, que foi moldado de acordo com o processo histórico e econômico do Brasil. Elas foram construídas de acordo com o contexto histórico e ainda hoje apresentam características como burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência política (PIRES; MACEDO, 2006). Saraiva (2002) ainda afirma que “a cultura organizacional burocrática caracteriza-se por ser um tipo de cultura hierarquizada, onde existem linhas claras de responsabilidade e autoridade, sendo que o trabalho é organizado e sistemático” (SARAIVA, 2002).

Esta luta entre a necessidade de inovação e a burocracia que a limita, que já se tornou uma das suas principais características culturais e apresentam seus reflexos em todas as partes dos processos em que estão envolvidas as

organizações, desde o relacionamento entre os funcionários até sua produtividade. Entre estes processos está a comunicação interna, ferramenta fundamental tanto para a manutenção da cultura, como afirmam Beyer e Trice no início deste capítulo, quanto para que a organização atinja seus objetivos para com a sociedade, como será exposto no capítulo a seguir.

3. COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação, segundo Marchiori (2008), é uma área que vem recebendo seu reconhecimento e valorização em diversas áreas do conhecimento, de forma que possibilita o entendimento de sua atuação em níveis mais estratégicos, quase como um processo de sustentação da organização. Esta, por sua vez, deve fazer da comunicação uma ferramenta para diálogo e transmissão de informações para com seus públicos e grupos de interesse, em todos os segmentos que se deseja atingir (MARCHIORI, 2008).

Para manter esses relacionamentos efetivos, ao mesmo tempo que auxilia a empresa a se posicionar perante a sociedade, o profissional de relações públicas e a área de comunicação devem ter uma atuação estratégica na organização. Ou seja, devem lidar com as questões externas e internas relativas à organização, de maneira que encontre saídas institucionalmente positivas para as situações em que a organização está envolvida. Mas o desempenho desta função estratégica ocorre de acordo com o posicionamento da organização na estrutura organizacional e da capacitação do profissional responsável pela comunicação. “Trata-se de participar da gestão estratégica da organização, assessorando a direção na viabilização da sua missão e de seus valores” (KUNSCH, 2003).

Essa atuação é de extrema importância também dentro das organizações, rompendo o modelo mecânico de comunicação e promovendo a interação dialógica². Esta auxilia na resolução de conflitos, possibilita a realização de acordos e ainda busca o consenso em relação às práticas profissionais (MARCHIORI, 2008). A comunicação voltada ao público interno das organizações é fundamental, visto que a comunicação e a cultura organizacional estão intimamente ligadas.

Ao longo do seguinte capítulo, serão expostos alguns conceitos de comunicação cunhados por autores da área da comunicação organizacional. Em seguida, será evidenciada a importância da comunicação interna nas organizações, posteriormente os fluxos comunicacionais que existem no âmbito

² Para Grunig (2009), a interação dialógica (ou de mão dupla) é uma forma de fazer com que os públicos se tornem parte da organização, promovendo o diálogo e a colaboração. Além disso, quando trabalhada em conjunto com um gerenciamento estratégico, uma comunicação de mão dupla dá voz a todos nos processos de decisão e propicia o diálogo entre público e empresa (GRUNIG, 2009, p. 24)

organizacional, as redes formais e informais de comunicação que podem ser identificadas, e ainda as principais barreiras que podem ser encontradas pela comunicação interna que interferem diretamente na sua atuação dentro das organizações.

3.1 CONCEITUANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA

O processo comunicacional de uma organização é formado por diferentes modalidades da comunicação que quando atuam juntas, respeitando as diferenças e peculiaridades de cada uma, favorecem o relacionamento com os públicos e com a sociedade em geral (KUNSCH, 2003).

Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio de seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e a condução das práticas de todas as suas ações comunicativas. Isto é, aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização (KUNSCH, 2003, p. 179).

A comunicação integrada é composta por quatro modalidades comunicacionais: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, comunicação administrativa e a comunicação interna, sendo esta última o foco de estudo deste trabalho. Curvello (2012) afirma que durante muitos anos, a comunicação interna era compreendida como a comunicação direcionada para o público interno das organizações, com o objetivo de apenas transmitir informações e integrar esse público às diretrizes e interesses organizacionais. Com o passar dos anos esse conceito foi sendo ampliado e hoje pode ser compreendida como

o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

Em 1985 a empresa Rhodia, em seu Plano de Comunicação Social, conceituou a comunicação interna como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de

todos os níveis” (RHODIA, 1985). Porém, para exercer o papel estratégico a ela atribuído, a comunicação interna depende de uma série de fatores.

Nassar (2005), alerta que ela enfrenta uma série de problemas, dentre eles, a falta de habilidade comunicacional dos gestores das empresas, que são responsáveis pelo pensamento estratégico e conseqüente crescimento e desenvolvimento da organização. Ele reforça a ideia de que estes devem ser os primeiros a compreender o papel estratégico da comunicação e os primeiros a dar o exemplo. “O discurso empresarial não pode ser diferente da ação. Cabe aos gestores, aos líderes, mostrar isso de forma objetiva e clara, em suas atitudes” (NASSAR, 2005, p. 26).

Como afirma ainda o autor (NASSAR, 2005), a área deve ser incorporada às políticas e objetivos da organização. Deve haver o comprometimento da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela área e de todos os agentes envolvidos para que os planejamentos não apresentem resultados superficiais. Além disso, para que a comunicação interna tenha credibilidade, é de extrema importância que a mensagem transmitida pela organização seja transparente e contenha verdade. Pode-se citar como exemplo os fatos negativos relacionados à organização, que devem fazer parte da comunicação interna.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados (KUSNCH, 2003, p. 160)

Para isso, é fundamental que a comunicação interna “seja um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing e do marketing interno)” (KUNSCH, 2003, p. 154).

Neste ponto, vale uma ressalva para diferenciar o conceito de endomarketing do de comunicação interna, pois apesar de muitas vezes atuarem em conjunto, não devem ser usados como sinônimos. O termo endomarketing, criado por Bekin (1995) diz respeito às ações de marketing desenvolvidas com

foco no público interno da empresa, com o objetivo principal de promover entre os funcionários os valores atribuídos a servir aos clientes. “Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços (BEKIN apud KUNSCH, 2008, p. 154).

Kunsch (2003) trata ainda do papel da comunicação interna em um contexto de cultura empresarial individualista. A autora reitera pontos já apresentados no capítulo anterior, e afirma que nas organizações brasileiras predomina a cultura do capitalismo individualista, no qual busca-se vantagens próprias em detrimento do coletivo. Portanto, projetos de comunicação interna devem propor mudanças nessa direção, para que se torne possível conciliar os interesses e beneficiar ambas as partes, empregados e organização.

Por fim, Marchiori (2006) apresenta um conceito de comunicação interna que aborda também outros aspectos que interferem no seu processo

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização (MARCHIORI, 2006, p. 214).

Estes aspectos mencionados, como fluxos, barreiras e redes de comunicação serão abordados nos tópicos a seguir, assim como a importância da comunicação interna em uma organização.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Percebe-se que as organizações em geral e, especificamente neste estudo, as públicas, precisam encontrar estratégias que permitam a inovação e de alguma forma a integração entre os objetivos políticos e técnicos pois, como afirmam Pires e Macedo (2005),

as organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo.

Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade (PIRES; MACEDO, 2005, p. 83).

Neste cenário, a comunicação é uma importante ferramenta que possibilita a articulação entre todos os elementos que compõem uma organização, fundamental para o relacionamento com o meio externo e para a continuidade das funções administrativas internas. Porém, é importante ressaltar que o processo comunicativo dentro das organizações é um processo relacional entre indivíduos, ou seja, ele sofre interferências, como por exemplo da cultura organizacional, e deve ser pensado de acordo com o contexto em que aquela organização está inserida (KUNSCH, 2003).

Assim, Ferrari (2011) expõe a necessidade de mudanças na maneira de tratar os relacionamentos nas empresas latino-americanas, que entre os anos 1990 e 2000 tiveram que moldar seus comportamentos para se manterem em um cenário no qual ocorreram mudanças significativas, que agora lhes impõe regras globais. “Para as organizações latino-americanas, além da necessidade de mudança da lógica econômica para a lógica social, existe o grande desafio de se engajarem com competência no intrincado mundo da competição globalizada” (FERRARI, 2011, p. 199). Ou seja, apesar das mudanças já ocorridas, estas organizações precisam mudar suas estratégias para que consigam se adequar às novas formas de relacionamento e se manterem competitivas. Marchiori desenvolve essa ideia ao afirmar que

Não há mais como trabalharmos somente a estrutura técnica, é preciso atuarmos na instância humana, ou seja, a estratégia de negócios não pode estar dissociada da estratégia de pessoas. É preciso, voltamos a afirmar, construir relacionamentos. O segredo para esta conquista: processos de comunicação efetivos – comunicação aberta, intensa e transparente. [...] Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento (MARCHIORI, 2016).

Evidencia-se então, a importância da comunicação interna no ambiente organizacional, que alinha a comunicação entre os seus membros, permite a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos e estabelece o diálogo, ou seja, além de fazer com que o receptor receba a mensagem, permite que este a

responda.

O professor Joel Dutra, coordenador da metodologia de pesquisa do guia “As melhores empresas para você trabalhar”, publicado anualmente pela revista *Você S/A*, em entrevista à revista *Organicom*, afirma que estabelecer um canal eficiente de escuta que atinja todo público interno de uma organização, independente de nível hierárquico, é estabelecer um clima de consideração e respeito mútuo no ambiente de trabalho.

Há vários tipos de comunicação dentro das estratégias da organização para consecução da sua missão e visão. No entanto, o modo de compartilhar essa missão e visão, traduzidas em objetivos estratégicos, deve merecer um cuidado especial. O como a comunicação se dá na organização é fundamental para a construção da identidade corporativa. O empregado não gosta de ser traído pela organização em que ele trabalha. Ele deve ser o primeiro a receber as informações que são essenciais, para se sentir respeitado. Ele não pode tomar conhecimento de informações relevantes da organização ou daquelas que afetam ou podem afetar o seu dia a dia pela imprensa, por fornecedores, por clientes. Essa comunicação vital tem que ser muito bem cuidada pela equipe de comunicação interna (DUTRA, 2013, p. 15)

9

Marchiori (2008) reforça essa importância da comunicação interna ao afirmar que esta vem em primeiro lugar para o sucesso da organização, ligada às maneiras com as quais ela faz a comunicação e se relaciona com seu público. Só então, essa comunicação deve ser projetada para o público externo, pois, desta forma, a empresa já possui uma estrutura e preparação necessárias para realizar a manutenção desses relacionamentos. (MARCHIORI, 2008).

É importante lembrar que o capital humano³ é o patrimônio de qualquer empresa. Manter uma boa comunicação com os funcionários é o segredo, pois é a comunicação que torna os indivíduos seres sociais e membros de uma organização, seja ela social ou profissional (MARCHIORI, 2008). Por este motivo, é importante identificar de qual maneira se dá a comunicação interna, quais são os principais fluxos internos que ocorrem na empresa, e quais são os principais problemas que interferem na sua eficácia.

³ Becker (1993), define capital humano como um conjunto de capacidades produtivas que podem ser adquiridas por uma pessoa, a partir do acúmulo de conhecimentos gerais ou específicos, que podem ser utilizados com o objetivo de produzir riqueza. (BECKER, 1993)

3.3 OS FLUXOS COMUNICATIVOS INTERNOS, REDES FORMAIS E INFORMAIS DE COMUNICAÇÃO E BARREIRAS DO PROCESSO COMUNICATIVO

As informações que são transmitidas dentro das organizações chegam até seus receptores através dos fluxos de comunicação existentes. Eles se instauram de acordo com a divisão dos níveis hierárquicos da empresa e podem ocorrer simultaneamente. Curvello (2012) nos apresenta os principais, que serão expostos a seguir.

O fluxo comunicativo descendente, de maneira geral, é o que predomina nos ambientes corporativos. As informações vêm dos altos escalões até o quadro de funcionários, normalmente transmitidas por canais de comunicação como boletins ou jornais corporativos. O fluxo ascendente representa o oposto, quando as informações vão dos funcionários até os níveis hierárquicos mais altos. Comumente, se caracterizam por sugestões, críticas e pedidos.

O fluxo mais comum e que faz com que as informações circulem na organização é o horizontal. Ele ocorre através da comunicação entre os pares, funcionários que se encontram no mesmo nível hierárquico e geralmente, são de natureza informal. Já o fluxo transversal é aquele que perpassa a hierarquia, e permite a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes posições na empresa, e ocorre geralmente no contexto de projetos e programas interdepartamentais.

Kunsch (2003) acrescenta ainda o fluxo circular, característica das organizações informais e que favorece a efetividade no trabalho. Este não apresenta barreiras hierárquicas ou direcionais, sendo praticado por todos os membros através de diversos canais de comunicação.

Considerando as características culturais já citadas da Celepar – organização para a qual se direciona o foco deste estudo – como a burocracia, centralização de poder e o individualismo, acredita-se que os principais fluxos comunicacionais encontrados serão os fluxos descendente e horizontal.

Estes fluxos comunicacionais que se fazem presentes em todas as empresas, podem ocorrer tanto nas redes formais, quanto nas redes informais de comunicação. Os canais formais são aqueles instituídos pela própria organização,

que transmitem as informações 'oficiais' pelos diversos canais de comunicação existentes. Estes expressam "informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos, discursos, etc." (KUNSCH, 2003, p.84).

Em alguns casos, como no fluxo de comunicação ascendente, as organizações desenvolvem programas e políticas que facilitam essa comunicação, como as políticas de portas abertas, programas de treinamento e programas de reclamações (MELO, 2006, p. 7).

O sistema de comunicação informal surge a partir das relações sociais entre pessoas, neste caso, reunidas em um mesmo ambiente organizacional, e pode ser encarado pela empresa de duas maneiras: pode-se reconhecê-lo como existente na organização ou, simplesmente ignorá-lo (KUNSCH, 2003, p. 83). Um dos resultados mais comuns produzidos pela rede informal são os boatos. "[...] uma rede de boatos, formada às vezes por interesses maldosos, mas em grande parte decorrentes da ansiedade, da insegurança e da falta de informação" (KUNSCH, 2003, p. 83). A internet também é responsável pela facilitação da criação de canais informais.

Por vezes, podem ser usados de maneira benéfica, como afirma Melo (2006), pois "canais informais de comunicação - representam à rede de comunicação, não oficial, que complementa os canais formais". Kunsch (2003) propõe que essa rede de comunicação seja canalizada para o lado construtivo, de maneira que auxilie a organização a fornecer informações e seja vista como uma administração mais participativa. Pode-se citar como exemplo o caso estudado por Curvello (2012), no qual as redes de comunicação informal foram analisadas e, por fim, segundo um parecer emitido pela administração, consideradas benéficas para a organização.

A comunicação informal, ainda segundo o parecer, "contribui para os propósitos de comunicação interna pensados pela Superior Administração ao permitir maior participação e exercício da criatividade dos servidores". O despacho do vice-presidente passou ao departamento de organização a responsabilidade de controlar as publicações para que não se afastassem da "linha traçada de simples amenidades e informações genéricas" (CURVELLO, 2012, p. 121).

Analisando ainda o âmbito interno das organizações, sabe-se que os processos comunicativos, assim como na sociedade, são compostos por elementos que vêm sendo estudados desde a década de 40, e por isso, sofrem as

mesmas interferências. Desde a teoria da Agulha Hipodérmica – que afirmava que uma mensagem enviada a um público de massa através da mídia atingia a todos da mesma maneira -, buscou-se compreender de que maneira a mensagem enviada pelo emissor chega até o receptor. Hoje, reconhece-se que este processo é constituído por elementos básicos como a fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor (WOLF, 2003).

Assim como na sociedade, dentro de uma organização os processos comunicativos são compostos por estes mesmos elementos, e por isso, sofrem as mesmas interferências. Deve-se considerar que até chegar ao seu receptor, uma mensagem pode sofrer a interferência dos ruídos da comunicação e de toda a complexidade do processo comunicativo. Mas mesmo após chegar ao destinatário, alguns fatores devem ser considerados no processo interpretativo, como por exemplo, os aspectos relacionais, contextos e condicionamentos aos quais os indivíduos foram expostos (KUNSCH, 2003).

As mais comuns analisadas pela autora foram: a) Barreiras pessoais, que dependem exclusivamente das características do corpo funcional, em que “tudo irá depender da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos” (KUNSCH, 2003, p. 75); b) Barreiras administrativas/burocráticas, que variam de acordo com a atuação da empresa e a forma com a qual processam as informações; c) Excesso de informação, que causam um tipo de saturação no receptor, que é bombardeado por informações por todos os canais de comunicação. A falta de seleção do que é relevante acaba tornando a comunicação confusa. E, por fim, d) Informações incompletas e parciais, que são aquelas transmitidas de maneira fragmentada, distorcidas e sujeitas à dúvidas (KUNSCH, 2003, p. 75).

Para compreender a fundo os processos comunicacionais que ocorrem dentro de uma organização, incluindo os problemas que enfrenta e os fluxos comunicacionais, é necessário conhecer a história e as características que a moldam. No capítulo seguinte, será apresentada a Celepar, empresa escolhida para este estudo de caso.

4. CELEPAR: CENÁRIO DA PESQUISA

A Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (Celepar) é a mais antiga empresa do Estado do Paraná e também a mais antiga entre as empresas públicas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Brasil, que atua na prestação de serviços para a estrutura da administração estadual e municipal. É uma sociedade de economia mista de capital fechado, que tem o Governo do Paraná como maior acionista. Tem sede em Curitiba e, por meio de seus núcleos regionais, atende toda estrutura da administração estadual instalada nos 399 municípios do Paraná.

Atualmente possui 1191 colaboradores, em sua maioria homens (872 homens e 319 mulheres), que estão geograficamente divididos entre: a Sede em Curitiba, equipes alocadas nas secretarias do Estado - que prestam atendimento direto ao cliente -, e equipes alocadas nos núcleos regionais em dez cidades no Paraná: Cascavel, Foz do Iguaçu, Guarapuava, Jacarezinho, Londrina, Maringá, Paranaguá, Pato Branco, Ponta Grossa e Umuarama. A empresa se caracteriza pelo baixo número de jovens em seu corpo funcional, como é possível analisar na tabela a seguir (TABELA 1). O número de colaboradores com média de idade acima dos 36 anos é maior do que a soma de colaboradores com idade inferior a essa.

TABELA 1 - FUNCIONÁRIOS POR IDADE

Quantidade de funcionários

Até 25 anos	8
De 26 a 35 anos	319
De 36 a 45 anos	454
De 46 a 55 anos	242
Acima de 56 anos	168
TOTAL	1191

FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA CELEPAR - 2018⁴

⁴ Acesso em <http://www.celepar.pr.gov.br/sites/celepar/arquivos_restritos/files/documento/2019-01/item_16_-_relatorio_de_sustentabilidade.pdf>

Porém, apesar disso, podemos perceber a partir da tabela seguinte (TABELA 2) que o número de funcionários com menos de cinco anos de casa é maior do que funcionários com mais de 30 anos de casa, por exemplo.

TABELA 2 - FUNCIONÁRIOS POR TEMPO DE EMPRESA

Tempo de empresa	
De 0 a 5 anos	330
De 6 a 10 anos	305
De 11 a 15 anos	230
De 16 a 20 anos	57
De 21 a 25 anos	50
De 26 a 30 anos	26
De 31 a 35 anos	99
De 36 a 40 anos	62
De 41 a 45 anos	30
Acima de 46 anos	2
TOTAL	1191

FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA CELEPAR - 2018

Neste tópico, além da apresentação destas informações, tem-se um histórico da organização, uma breve explicação sobre seu atual organograma e dos serviços prestados pela Celepar, além do histórico da área de comunicação da empresa e qual a sua atuação.

4.1 HISTÓRICO E FUNCIONALIDADES DA CELEPAR

A Celepar foi criada pela lei estadual 4945 de 30 de outubro de 1964, com o nome de Centro Eletrônico de Processamento de Dados do Paraná, cujo acrônimo - Celepar - se mantém até hoje.

Alguns dos diferenciais oferecidos pelos serviços prestados pela Celepar aos órgãos estaduais e municipais em comparação àqueles prestados pelo mercado são: a) a garantia de continuidade na prestação de serviços; b) integração de sistemas e informações de interesse do Governo e de cada órgão

individualmente; c) segurança e integridade das informações do governo; d) integração das diferentes tecnologias de diferentes fornecedores, provendo a melhor solução para o Governo do Estado; e) atuação em conjunto com os órgãos públicos na melhoria dos serviços oferecidos ao cidadão (SANTOS, 2006).

Esses diferenciais que fazem parte dos serviços prestados, contribuem para que a empresa atinja sua missão, definida em seu Planejamento Estratégico como “Prover soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação”, buscando sempre contribuir para a melhoria da Administração Pública, tornando-a mais eficiente e qualificada, e facilitar o cotidiano do cidadão e seu relacionamento com o governo. Ou seja, a empresa atua como agente de transformação através de meios tecnológicos, para promover a modernização de processos, otimização dos recursos públicos e melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Sua visão é “Ser reconhecida como referência em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação” por seus clientes, sendo percebidos como parceiros que auxiliam os gestores, através da tecnologia, na transformação dos órgãos que gerem. “No século 21, não há mais espaço para planejar qualquer estratégia, seja ela pública ou privada, sem considerar a tecnologia e, em especial a Tecnologia da Informação e Comunicação” (ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO, p. 5).

Os valores que norteiam as ações da empresa são, em geral, voltados às pessoas, tanto as que fazem parte dos processos como aquelas que serão afetadas com os resultados por ela produzidos:

- Respeito ao interesse público, com ações éticas e transparentes;
- Pessoas são nosso diferencial, compreendendo-as como fundamentais neste ramo, e priorizando o desenvolvimento da competência e habilidades para que gerem inovação e soluções adequadas;
- Comprometimento, tanto com a sociedade como com a administração Pública, atendendo as necessidades do cliente;
- Evolução contínua, sempre com atenção às novidades que surgem em relação a produtos e serviços, para melhorar o que faz de maneira inovadora.

Seu propósito é usar a tecnologia a favor de uma vida mais descomplicada para o cidadão e de um Estado mais moderno, inteligente e inovador. Para isso,

busca-se a ampliação da participação do capital humano qualificado e técnico da companhia e no incentivo ao desenvolvimento de um ambiente tecnológico forte, dinâmico e capaz de gerar riqueza para o estado (CELEPAR, 2018).

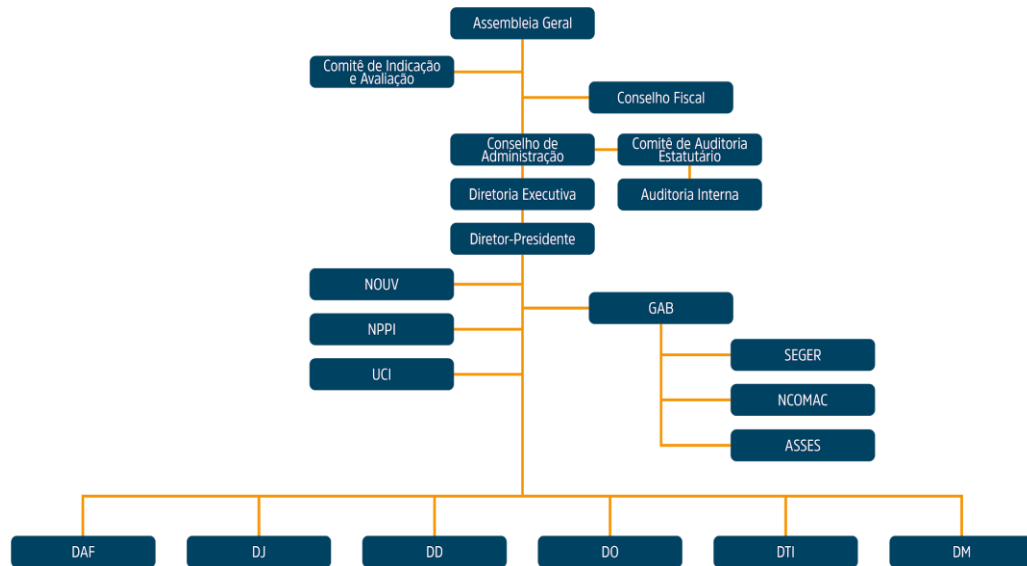
A relação de serviços prestados pela Celepar é dividida entre Soluções para Governança e Gestão, que tratam os dados originados na prestação dos serviços públicos, fornecem apoio ao gestor público nas tomadas de decisões e têm como principais soluções o Business Intelligence e a Consultoria Especializada. Dentre as Soluções para Processos de Negócios, cita-se o Desenvolvimento de Sistemas de Informação e a Operação dos Sistemas de Operação, que promovem eficiência, eficácia e efetividade no serviço público.

Para dar suporte à operação dos serviços públicos, a Celepar desenvolve Serviços em Infraestrutura, Redes e Segurança da Informação. E para os usuários do serviço público, a empresa provê o acesso desde seu ambiente computacional local aos sistemas de informação hospedados pela Celepar e a outros sistemas conectados, como Serviço de Data Center, Impressão de Documentos e Central de Atendimento Celepar. No tópico seguinte, será brevemente apresentada a estrutura organizacional atual da Celepar.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A partir do Organograma da empresa, podemos perceber que a Celepar é uma organização que apresenta uma estrutura claramente hierarquizada. Como já explicado nos capítulos anteriores, pode-se atribuir essa característica ao processo histórico e econômico do Brasil, que ainda hoje se reflete nos ambientes organizacionais através de características como centralização, burocracia, paternalismo e hierarquização (PIRES; MACEDO, 2006).

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA



FONTE: SITE DA CELEPAR

Seguindo esta ordem hierárquica, tem-se a Assembleia Geral de Acionistas, composta pelo Estado do Paraná, Fundo de Desenvolvimento Econômico – FDE, Redecard S/A, Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar, Companhia de Desenvolvimento Agropecuário do Paraná – Codapar, Prefeitura Municipal de Curitiba – PMC, Companhia Paranaense de Energia – Copel e Fundação Celepar – Funcel. Em seguida, o Comitê de Indicação e Avaliação, o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração.

Logo após, encontram-se as oito diretorias: Diretoria Executiva, Diretor-Presidente, Diretoria Administrativa Financeira (DAF), Diretoria Jurídica (DJ), Diretoria de Desenvolvimento de Soluções Corporativas (DD), Diretoria de Infraestrutura e Operações (DO), Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTI) e Diretoria de Mercado (DM).

Entre o Diretor-Presidente e as outras diretorias, encontra-se o Gabinete. Este é responsável pela Secretaria-Geral, as Assessorias e o Núcleo de Comunicação e Marketing, que é a área da Celepar na qual este estudo será concentrado.

4.3 NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

A área de comunicação da Celepar teve início com uma assessoria de imprensa, composta por um assessor, um fotógrafo e uma estagiária de jornalismo. Pode-se dizer que se tratava mais de uma assessoria política, uma vez que o trabalho realizado era focado na divulgação de eventos políticos nos quais o presidente da companhia estava presente e reuniões entre a Celepar e os gestores dos municípios do Paraná.

Em 2011, com a entrada de mais funcionários na área, muitas demandas existentes que não eram atendidas anteriormente passaram a ser, como a organização de eventos, campanhas internas, produção de materiais institucionais e catálogo de produtos. Durante cerca de três anos foram tratadas essas demandas de comunicação e marketing, mas sem um setor específico para isso. A partir da iniciativa de uma assessora e da atual gestora da área, foi estruturada uma proposta de institucionalização de uma área de comunicação.

Então, em 2013 foi criada a Coordenação de Comunicação e Marketing (COMAC). Nesta época, ela foi posicionada no organograma como pertencente à Gerência de Logística e Infraestrutura, o que de certa forma limitava sua atuação. Por cerca de dois anos, a COMAC atuou separadamente da Coordenação de eventos que também havia sido criada, até que foram unidas em uma só. Enquanto Coordenação, a COMAC era responsável por toda parte institucional, de assessoria de imprensa, gestão de marca, entre outros, porém, o trabalho era muito focado em cobertura jornalística, comunicação interna, ações de *endomarketing* e eventos internos.

Em 2018, houve uma reestruturação no organograma da empresa, e foi identificado que a atividade de comunicação precisava estar vinculada à alta gerência, em uma posição estratégica. Assim, a área passou de Coordenação para Núcleo de Comunicação e Marketing (NCOMAC) e foi reposicionada. Hoje é vinculada ao Gabinete da Presidência, mas sua atuação é direta com o Diretor-Presidente. Com essa mudança, a comunicação da Celepar é muito mais estratégica e focada, além das atividades que já realizava, também na comunicação com o público externo, posicionamento de marca e organização de eventos externos. A área é envolvida na concepção de projetos da empresa e é

consultada em relação à participação de eventos externos, como um apoio às diretorias.

Os canais de comunicação internos utilizados pela área são e-mail marketing, *newsletter*, jornal mural, *displays* de corredor, página no *facebook*, *instagram* e o Comitê de Comunicação Interna, formado por membros de todos os setores da empresa (informação verbal)⁵.

⁵ Informações obtidas em entrevista concedida à autora pela gestora do Núcleo de Comunicação e Marketing da Celepar, Nicole Coradin, em 21/05/2019.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Considerando o cenário apresentado até aqui, as características da organização escolhida para este estudo e as condições em que ele está sendo realizado, foram selecionados os métodos de coleta de dados que possibilitam o cumprimento do objetivo proposto. Bauer e Gaskell (2002) afirmam que “uma cobertura adequada dos acontecimentos sociais exige muitos métodos e dados: um pluralismo metodológico se origina como uma necessidade metodológica” (BAUER; GASKELL, 2002, p. 18). Por isso, serão utilizados dois métodos no decorrer desta pesquisa: quantitativa e a qualitativa - estes englobam o questionário e o grupo focal, respectivamente. É importante apontar que os resultados obtidos a partir de ambos métodos quantitativo e qualitativo, são complementares. Como afirmam Bauer e Gaskell (2002), “é necessário ter uma noção das distinções qualitativas entre as categorias sociais antes que se possa medir quantas pessoas pertencem a uma ou outra categoria” (BAUER; GASKELL, 2002, p. 24).

Nos tópicos seguintes, serão apresentados os conceitos das metodologias citadas e detalhes de como elas serão empregadas nesta pesquisa. Também serão mapeadas algumas ações de comunicação interna realizadas na empresa e seus resultados, de acordo com os dados obtidos com a própria equipe realizadora. Além disso, serão nomeados alguns dos principais canais de comunicação que compõem a comunicação interna de uma empresa, segundo a literatura da área.

5.1 QUESTIONÁRIO

A pesquisa de opinião se tornou um instrumento de coleta de dados tão importante para sociedade que, muitas vezes, torna-se a própria representação da opinião pública, e não apenas a técnica de medição desta (NOVELLI, 2011). O método quantitativo, que tem a pesquisa de opinião como maior representante, é a que lida com números e usa modelos estatísticos para a explicação dos dados (BAUER; GASKELL, 2002). Este método permite a coleta de uma grande quantidade de dados, originada de um grande número de entrevistados. Além

disso, possibilita a investigação do problema em seu ambiente real, ou seja, não é necessária a utilização de recursos especiais, e é de fácil aplicação, uma vez que as barreiras geográficas não são um impedimento para sua realização e seu custo é baixo.

Porém, existe a possibilidade de interferência nos resultados por parte do pesquisador durante a realização da entrevista, intencional ou não, quando não há a formulação adequada das questões, estas são ordenadas de forma confusa ou simplesmente pelo constrangimento que a presença do entrevistador pode causar ao entrevistado (NOVELLI, 2003). Com as facilidades que os questionários online trouxeram, esta última dificuldade pode ser facilmente sanada.

Para identificar os aspectos gerais que caracterizam a cultura organizacional da Celepar, foi inicialmente utilizada a pesquisa quantitativa. Esta foi aplicada através de um questionário online, utilizando a plataforma *Google Forms*, para uma amostra de funcionários da Celepar. O objetivo foi compreender os aspectos da cultura organizacional da empresa na visão dos funcionários e, ao mesmo tempo, perceber se identificam a influência da política nas atividades da empresa, além de uma breve avaliação da comunicação interna e do perfil dos funcionários da organização. O questionário tem como característica principal o anonimato dos respondentes, o que nesta pesquisa torna-se relevante porque possibilita mais envolvimento do funcionário respondente, uma vez que este se sente mais à vontade para responder verdadeiramente as questões.

A divulgação deste questionário se deu através da *Newsletter* da Celepar, um canal de comunicação interno da empresa, no dia 14 de outubro de 2019. Buscava-se atingir uma amostra de 120 funcionários, mas o total de respondentes até o fechamento do questionário, no dia 21 de outubro de 2019, foi de 61 pessoas. Foi utilizado também o método de amostragem ‘bola de neve’ junto ao grupo de Agentes de Comunicação da Celepar, já citado anteriormente. Assim como esperado, foram recebidas respostas de funcionários alocados em Núcleos Regionais de outras cidades do estado e alocados em clientes nas secretarias do Estado. Isso é importante para perceber se a comunicação se dá da mesma forma em todos os três cenários de atuação dos funcionários.

FIGURA 2 - DIVULGAÇÃO DO QUESTIONÁRIO



Estudo de caso na Celepar: Comunicação e Cultura organizacional

Colabore com o trabalho de conclusão de curso da Giovanna Stabellini, estudante de Relações Públicas (UFPR) que foi estagiária de Comunicação na Celepar!

A pesquisa tem o objetivo de estudar o clima organizacional da Celepar e sua relação com as ações de comunicação interna e endomarketing realizadas na empresa.

O questionário é formado por perguntas objetivas e leva apenas 10 minutos para ser respondido. Não há identificação dos respondentes, o questionário é anônimo.

[Clique aqui para responder ao formulário.](#)

Obs.:

1. Não há obrigatoriedade em responder o questionário;

2. O questionário não é iniciativa da Diretoria e tampouco foi encomendado/desenvolvido por ela.

FONTE: NEWSLETTER CELEPAR

5.2 GRUPO FOCAL

Já a pesquisa qualitativa é aquela que evita números, e utiliza como material a interpretação das realidades sociais (BAUER; GASKELL, 2002). Neste estudo, o método qualitativo será aplicado em forma de um grupo focal, “um tipo de pesquisa que tem como objetivo perceber os aspectos valorativos e normativos que são referência de um grupo em particular” (COSTA, 2011). Ou seja, é um tipo de entrevista coletiva, que busca compreender, sem inferir ou generalizar.

Sua aplicação na pesquisa pode trazer vantagens uma vez que gera interação entre os participantes, permite a análise do que é verbalizado e das expressões dos participantes e a flexibilidade que o moderador tem na condução das questões. Porém, essas vantagens podem se tornar pontos negativos pois sua aplicação não ocorre em ambiente natural, o que pode afetar o comportamento dos participantes, quando o moderador não tem muito controle da situação e quando opiniões dos participantes podem ser influenciadas pelas dos outros participantes.

A metodologia qualitativa foi empregada nesta pesquisa a partir da realização de um grupo focal com os integrantes do Núcleo de Comunicação e Marketing da empresa em questão, no dia 24 de outubro de 2019. Teve a duração de aproximadamente 1 hora, e contou com a participação de 7 integrantes da

equipe de comunicação da Celepar e 3 estagiárias como ouvintes.

O grupo focal é uma técnica que apresenta grande potencial para complementar pesquisas quantitativas (COSTA, 2011) e, neste caso, é apropriada porque pode apresentar mais claramente quais aspectos, daqueles que foram citados na pesquisa quantitativa, interferem na comunicação interna da Celepar, do ponto de vista daqueles que são responsáveis pela comunicação interna da empresa.

5.3 MAPEAMENTO DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA CELEPAR

A comunicação interna, já apresentada neste estudo, dispõe de alguns mecanismos que tornam possível uma comunicação mais eficaz e assertiva dentro das organizações. Essas ferramentas de comunicação devem apresentar como características principais a credibilidade e a transparência, para que sejam reconhecidas pelos funcionários como fontes confiáveis de informação.

Além disso, devem ser utilizadas com o objetivo de unificar o discurso da organização, uma vez que “é o meio pelo qual a instituição consegue reforçar e repassar valores e disseminar informações que influenciam na relação empresa-empregado” (OCHOA, 2018).

Clemen (2005), em seu livro *Como Implantar uma Área de Comunicação Interna*, lista alguns dos canais de comunicação que podem ser utilizados pelas empresas, que considera mais importantes. O primeiro deles, é o Comitê Interno de Comunicação, que pode ser implantado de duas maneiras diferentes.

A primeira delas é reunindo profissionais da área de comunicação da sede e das filiais para a troca de informações e o alinhamento das informações e diretrizes que serão usadas na comunicação interna. O segundo é formado por funcionários de outras áreas da empresa, e é importante pois “a visão multidisciplinar desses executivos - que também podem estar nos mais diferentes níveis hierárquicos - permite à Área de Comunicação Interna ter uma visão crítica de sua atuação, seus produtos e serviços” (CLEMEN, 2005, p. 58).

Em seguida, o autor lista os canais de comunicação impressos: jornal interno, revista interna, boletim gerencial exclusivo, jornal mural e informativos (dirigidos ou especiais). Os canais de comunicação virtuais apresentam a

vantagem de serem mais ágeis e, por este motivo, ganham cada vez mais espaço nas empresas, muitas vezes até substituindo os canais impressos. Para o autor, os principais são: intranet, jornais digitais, informes virtuais, *e-mail marketing*, *banners*, *pop ups*, *hot sites* especiais e blogs. Porém, ele ressalta a importância de a empresa dispor de recursos adequados para que a transmissão de informações aconteça de forma eficaz.

Ele ainda cita as campanhas de comunicação interna, e afirma que, cada vez mais, são as responsáveis pelos resultados da comunicação interna nas organizações, pois podem ser direcionadas a objetivos específicos, como a valorização do funcionário, valorização das atividades realizadas e a obtenção de resultados. Com base nestas ações elencadas pelo autor referenciado, na análise dos dados busca-se identificar aquelas encontradas na comunicação interna da Celepar.

5.4 HIPÓTESES DE PESQUISA

Como dito no início, com a pesquisa empírica realizada neste trabalho, busca-se verificar duas hipóteses que foram levantadas. A primeira diz respeito à cultura organizacional da empresa em questão que, devido às características predominantes de uma organização pública como o autoritarismo, individualismo, patriarcalismo, centralização de poder e burocratização dos processos, se mantém inalterada por muito tempo, de maneira que ela não acompanha as mudanças que são exigidas pelo mercado, principalmente se tratando de uma empresa de tecnologia como a Celepar. Conseqüentemente, acredita-se que essa falta de inovação da cultura influencie nos processos da empresa e tenha seus reflexos na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, o que será analisado pela percepção dos respondentes dos questionários e, de modo secundário, pelo grupo focal com os agentes de comunicação.

A segunda hipótese levantada é a de que a comunicação interna da empresa sofre com as conseqüências negativas geradas por essa cultura organizacional que não promove a interação entre os funcionários e, desta forma, não incentiva o engajamento dos funcionários em ações internas e no compartilhamento de informações, por exemplo. Isso faz com que o trabalho da

comunicação interna na empresa seja prejudicado e não produza os efeitos desejados, como a disseminação da identidade organizacional entre os funcionários e promover o sentimento de pertencimento à organização, além de fazer com que os funcionários não compreendam totalmente o papel da comunicação interna.

Essa hipótese também poderá ser testada com os dados advindos das duas técnicas de pesquisa porque o público interno pode dar indícios dos problemas da comunicação, assim como o grupo focal pode fornecer dados sobre o baixo engajamento e as dificuldades do trabalho da comunicação interna.

6. ANÁLISE DOS DADOS: FERRAMENTAS, PROFISSIONAIS E SERVIDORES

Para comprovar ou refutar as hipóteses levantadas e com base na fundamentação teórica apresentada até aqui, neste capítulo serão analisados os dados obtidos com o questionário aplicado para a amostra de funcionários que trabalham na Celepar e com o grupo focal realizado com a equipe que atua na área de comunicação e marketing.

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

A partir disso, os dados obtidos a partir dos procedimentos metodológicos citados anteriormente serão expostos e interpretados de acordo com a pesquisa bibliográfica sobre o tema, que foi realizado nos capítulos iniciais deste trabalho. Além disso, apresenta-se os dados do mapeamento das principais ferramentas de comunicação interna utilizadas pela organização estudada.

6.1 MAPEAMENTO DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DA CELEPAR

Este tópico da análise busca mapear algumas das ações de comunicação interna da empresa e seus resultados, cumprindo um dos objetivos iniciais da pesquisa. Dos canais listados pelo autor, a Celepar utiliza o e-mail marketing, newsletter, jornal mural, banners digitais, comitê interno de comunicação (formado por funcionários representantes de todas as áreas da empresa) e realiza campanhas internas que são veiculadas por todos os canais de comunicação. Além desses, a empresa possui uma rede social corporativa (Rede Paraná), site, Portal RH (com informações sobre benefícios, normas, editais, etc.), displays de corredor e redes sociais (Facebook e Instagram).

Como forma de ilustrar esses canais de comunicação e as ações de comunicação interna realizadas pela equipe de comunicação da Celepar, será

realizado um breve mapeamento dessas ações e dados que permitem a mensuração da participação e envolvimento dos funcionários.

6.1.1 Campanha para implantação do Código de Conduta e Integridade

Apesar de atuar há muitos anos no mercado, apenas em 2018 foi implantado oficialmente um Código de Conduta e Integridade⁶ que orienta os funcionários sobre a postura profissional ideal que devem manifestar. Para que houvesse uma maior aceitação do documento por parte dos funcionários, foi realizada uma campanha interna com o intuito de promover a discussão sobre a ética e comportamento no ambiente de trabalho, para introduzir o tema.

Os canais de comunicação utilizados para a divulgação da campanha foram, principalmente, o e-mail, banners digitais, displays de corredor e jornal mural. A pesquisa⁷ realizada após o final da campanha, mostrou que 75% da amostra respondente avaliou a ação como ótima ou boa, 12,5% como indiferente e 11% como ruim ou péssima. A etapa inicial, que permitia a participação direta dos funcionários, contou com 98 interações de funcionários da sede ou alocados em clientes.

6.1.2 Campanha de incentivo ao uso da Ouvidoria

Após a implantação do Código de Conduta e Integridade da Celepar, houve também a implantação da Ouvidoria da Celepar. Foi então realizada uma campanha para os funcionários, utilizando os canais de comunicação da empresa, apresentando seus serviços e incentivando-os a utilizá-los. No mês seguinte à campanha, a procura da ouvidoria aumentou em 800% em relação ao mês anterior.

⁶ Acesso em:

<https://portais.pr.gov.br/intranet_celepar_gli/arquivos/file/Codigo_de_Conduta/Codigo_de_Conduto_e_Integridade_Celepar.pdf>

⁷ Informações fornecidas pela equipe de Comunicação e Marketing da Celepar.

FIGURA 3 - ACESSO À OUVIDORIA



FONTE: SITE DA CELEPAR

6.1.3 Implementação do Comitê de Comunicação Interna da Celepar

O projeto foi iniciado em 2017, e tem como principal objetivo estimular a troca de informações entre áreas, para promover a integração entre os setores. Os 28 agentes de comunicação - como são chamados os integrantes do grupo - são funcionários indicados pelas chefias de cada área da empresa, inclusive de Núcleos Regionais e alocados em clientes, que participam de reuniões mensais, nas quais são estimulados a contar em quais projetos a área que representa está envolvida, recebem informações que a área de comunicação julga importantes, trazem questionamentos e são incentivados a compartilhar o conteúdo de cada reunião com seus colegas de trabalho. Os componentes do grupo permanecem pelo período de um ano, quando sua chefia direta indica um novo integrante.

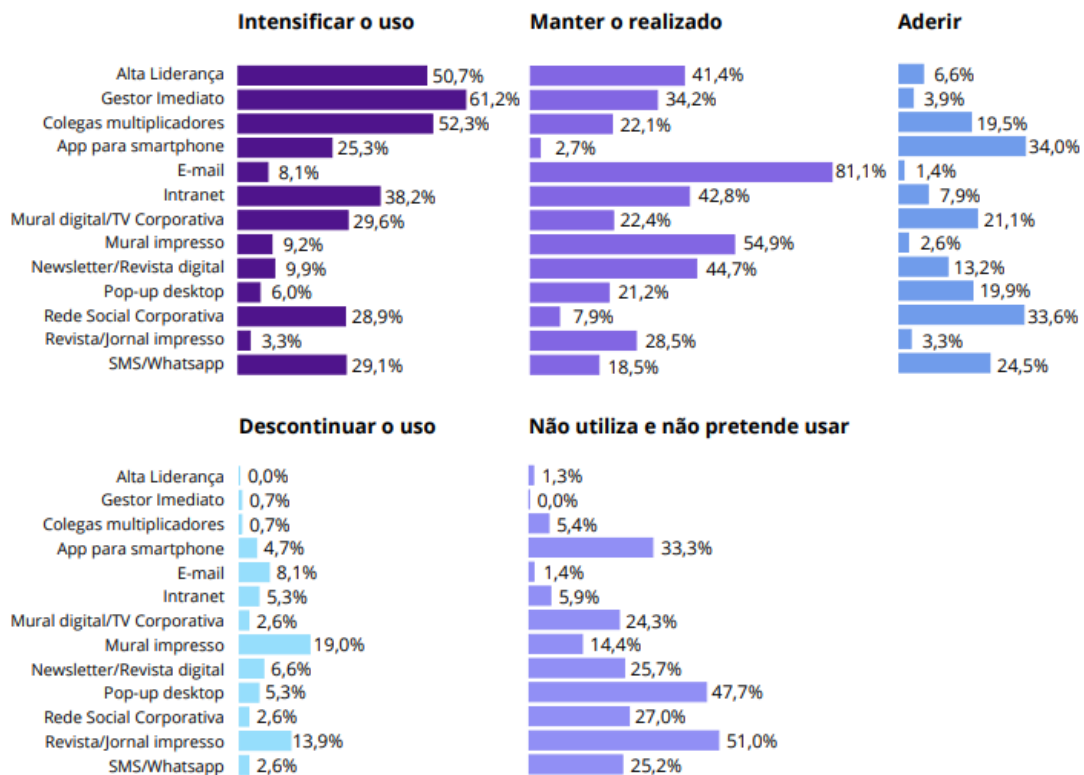
O relatório de cada reunião é feito pela equipe de comunicação e compartilhado no grupo dos agentes de comunicação da rede social corporativa, a Rede Paraná. Existe ainda um grupo de WhatsApp com esses integrantes, que torna a comunicação mais ágil. Como afirma Bassani (2016) “O WhatsApp possibilita uma relação próxima e de confiança, já que é uma troca de mensagens direta. Seu uso possibilita também a personalização das respostas para dúvidas bem pontuais”.

6.1.4 Jornal Mural

Um dos primeiros canais de comunicação internos criados na Celepar, o Jornal Mural é dividido em editorias que trazem diferentes informações para os funcionários: Notícias (atualizado semanalmente), Classificados, Agenda Cultural, Editorias (que alternam entre a Fundação Celepar e projeto Qualidade de Vida, e um espaço destinado à Campanha que está sendo veiculada naquele período.

Apesar da crescente mudança dos meios off para os digitais, na Celepar, o jornal mural permanece entre os canais de comunicação mais utilizados entre os funcionários. Isso também foi observado na pesquisa Tendências de Comunicação Interna 2019 (FIGURA 3), realizada pela Ação Integrada em parceria com a SocialBase, faz um levantamento dos principais canais de comunicação que quase 500 empresas de todo Brasil utilizam, quais eles pretendem utilizar com mais frequência, quais querem começar a utilizar, quais estão deixando de usar e quais nunca fizeram uso e nem tem a intenção de fazer.

FIGURA 4 - QUANTO AO USO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO SUA EMPRESA PRETENDE:



FONTE: PESQUISA TENDÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Em uma análise geral, quando se trata de grandes empresas (com mais de 1000 funcionários, de acordo com a classificação do IBGE), pode-se perceber que os canais que se mantêm constante são aqueles mais tradicionais, como o e-mail (81%), o mural impresso (55%) - apesar de aparecer também em primeiro lugar dentre os canais que estão caindo em desuso - e a newsletter (45%). Assim, é possível afirmar que, em relação ao uso dos canais de comunicação, a Celepar se mantém como uma empresa mais tradicional.

FIGURA 5 - JORNAL MURAL



FONTE: ARQUIVO CELEPAR

6.1.5 Criação da Newsletter

A equipe de comunicação identificou a falta de um canal de comunicação interna efetivo para divulgar informações e conteúdos relevantes aos funcionários da Celepar. Após a realização de pesquisas, foi criada a Newsletter da Celepar, um canal que busca, além da troca de informações, diminuir o ruído, otimizar a comunicação e valorizar as boas práticas que ocorrem na organização. O canal foi lançado em 2018 e, segundo a pesquisa que será apresentada adiante, já se tornou o mais utilizado entre os funcionários.

6.1.6 Projeto T-Visita

Para atender de forma mais próxima os funcionários alocados em clientes na cidade de Curitiba, e que por este motivo ficam fisicamente distante da Sede, a equipe de comunicação da Celepar desenvolveu um projeto, no qual realiza visitas periódicas a eles.

São agendadas reuniões com toda a equipe que recebe a visita, para identificar de que maneira a comunicação realizada pela empresa impacta esses funcionários, quais os sentimentos que eles têm em relação à Celepar e analisar quais estratégias podem ser realizadas pela área de comunicação para que eles estejam sempre informados sobre o que acontece dentro da empresa, e da mesma maneira fazer com que os outros funcionários tenham conhecimento do trabalho realizado por eles.

6.1.7 Eventos e ações de Endomarketing

As ações de endomarketing são muito frequentes na Celepar. Ao menos uma vez por mês, é realizada uma ação voltada ao público interno (que de acordo com as políticas da empresa, são considerados apenas os funcionários da Celepar, sendo “desconsideradas” as participações de estagiários e terceirizados) em parceria com a Fundação Celepar, que realiza o patrocínio, uma vez que o setor de comunicação não tem um orçamento definido. Algumas delas são relacionadas às datas comemorativas, como dia dos pais e dia das mães, outras têm temas relacionados às preferências dos funcionários, de acordo com as pesquisas que são realizadas, como Star Wars Day e Dia Mundial Sem Carro.

As ações de endomarketing, apesar de apresentarem um conceito diferente do conceito de comunicação interna, como já foi apontado no início deste estudo, atuam em conjunto, “com o objetivo de facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações” (BEKIN, 2004).

6.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO

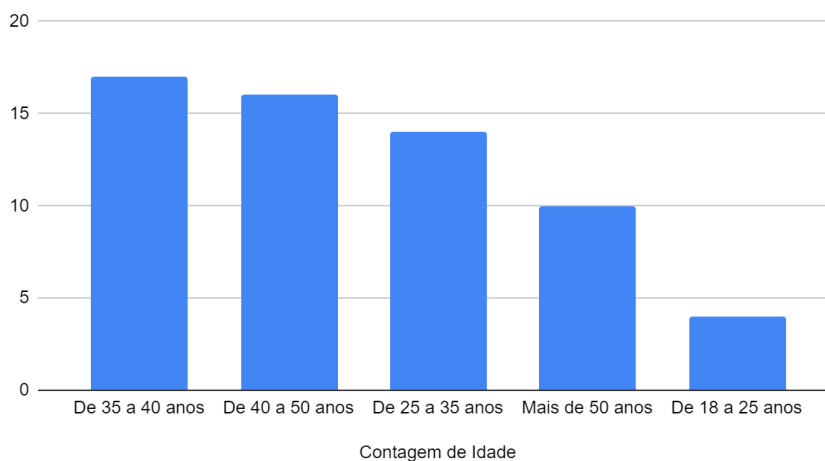
O questionário foi aplicado na Celepar durante um período de 8 dias, e contou com a participação de 61 funcionários da empresa. Era composto por 42 perguntas, sendo que destas, apenas três abertas e o restante fechadas. Neste capítulo, referente aos dados quantitativos, busca-se, identificar os principais aspectos da cultura organizacional da Celepar, que é um dos objetivos apresentados na introdução.

Logo de início um dos dados que chama a atenção é o comentário de um dos participantes que diz que “Essa pesquisa deveria ser encomendada pelo RH da Empresa”. Segundo informações obtidas na própria empresa, não são realizadas pesquisas, como a de clima, por exemplo. Aqui, já podemos apontar características que fazem parte da cultura da empresa, que não busca ouvir a opinião de seus funcionários, como será apresentado a seguir, e a de que os funcionários não costumam participar de pesquisas.

6.2.1 PERFIL E CONHECIMENTO DA INSTITUIÇÃO

Do total de 61 respondentes, 41 são do sexo masculino e 20 do sexo feminino. A maior parte deles (30%) tem idade entre 35 e 40 anos, seguido de 26% entre 40 e 50 anos, 23% de 25 a 35 anos, 16% mais de 50 anos e 7% entre 18 e 25 anos, de acordo com o gráfico a seguir.

GRÁFICO 1 - IDADE

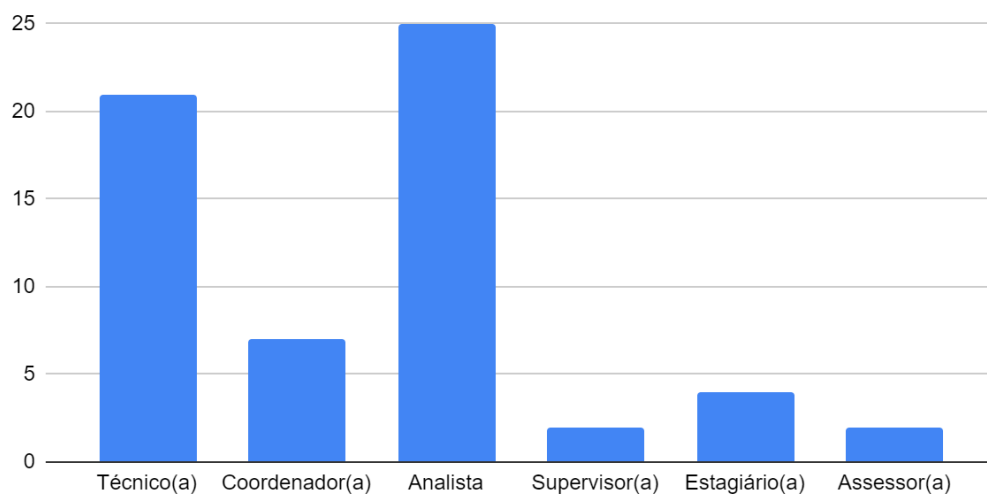


FONTE: AUTORA (2019)

As respostas, em grande parte vieram de funcionários que trabalham na Sede da Celepar em Curitiba, enquanto 5 vieram de funcionários alocados em cliente também em Curitiba e apenas 1 veio de um funcionário alocado em um Núcleo Regional, em outra cidade. A partir deste dado, algumas suposições podem ser feitas com relação à comunicação e os funcionários que não trabalham na sede. Dentre elas, a de que o conteúdo da Newsletter, um canal de comunicação que chega a todos eles e no qual a pesquisa foi aplicada, não traz muitos conteúdos relevantes ou mesmo interessantes para eles, ou que há pouco interesse da parte desses funcionários pela comunicação da empresa, justamente por estarem mais afastados.

No universo da pesquisa, mais de 70% dos participantes ocupam os cargos de analistas ou técnicos. Os outros 30% dividem-se entre coordenadores, estagiários, supervisores e assessores.

GRÁFICO 2 - CARGO OU FUNÇÃO NA EMPRESA

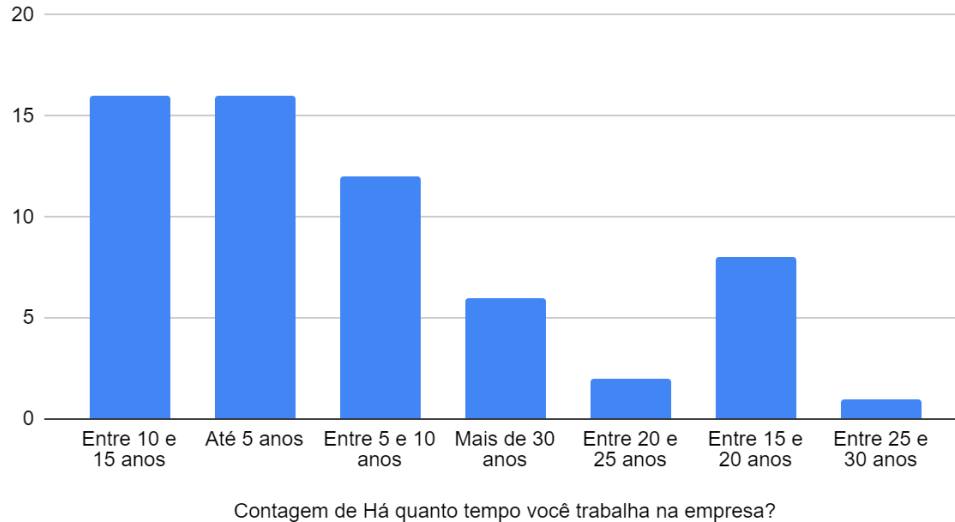


Contagem de Cargo ou função na empresa:

FONTE: AUTORA (2019)

Destes, 54 fazem o turno de 8 horas de trabalho, 6 trabalham meio período durante a tarde e 1 durante a madrugada. Com relação ao tempo de empresa, percebe-se que os mais novos tiveram maior participação na pesquisa, ainda que seja uma empresa com muitos funcionários de longa data. A maior parte dos participantes da pesquisa têm até 15 anos de Celepar.

GRÁFICO 3 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA



FONTE: AUTORA (2019)

Quando questionados sobre a identidade organizacional da Celepar, 62% dos participantes afirmam conhecer e 38% afirmam não conhecer. Mais especificamente sobre a missão, apenas um respondente discorda que a Celepar provê soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação, contribuindo para a melhoria da administração pública. Com relação à visão, apenas duas pessoas se opõem à ideia de que a Celepar pode vir a ser reconhecida como referência em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Mais da metade (56%) dos funcionários que participaram da pesquisa afirmam que a Celepar não realiza seu trabalho pautada nos valores estabelecidos para a organização, o que é preocupante porque os valores da organização precisam perpassar todas as suas atividades e ações cotidianas, sempre reforçando os valores nos funcionários e no público externo.

Ao analisar as justificativas destes respondentes, feitas a partir de uma resposta aberta do questionário, pode-se concluir que as maiores queixas estão relacionadas ao valor “Pessoas são o nosso diferencial”. Os principais problemas citados estão relacionados à desvalorização das pessoas, processos arcaicos, má gestão e não dar voz aos funcionários. Um dos participantes afirma que essa foi sua resposta “principalmente porque a hierarquia está muito acima do respeito e

valorização das pessoas”. Vindo de encontro e estes dados, Marchiori (2016) afirma que as pessoas devem ser a essência de uma organização. Se o ambiente interno não estimula a competência e o conhecimento, o nível de comprometimento pessoal e o desenvolvimento dos funcionários será baixo.

A interferência política também aparece, quando os respondentes afirmam nas respostas abertas que “[Há] muita interferência pública [política] em favor de interesses de terceiros”, ou “Existe a Celepar que o governador apresenta lá fora e existe a Celepar aqui dentro, cheia de problemas e pessoas depressivas”. Um destes participantes que não vê a Celepar alinhada com seus valores, resume os motivos citados por vários participantes:

Peca no quesito do corpo funcional como diferencial, falta de reconhecimento aos colaboradores, o que acarreta na falta de motivação, em meio ao jogo político e chefias que não sabem fazer uma boa gestão, isso impacta na entrega de soluções e, na ponta, na vida do cidadão também.

Considerando o que afirmam os pesquisadores da cultura organizacional mencionados anteriormente (FLEURY; FISCHER, 1989; SCHEIN, 2009, FERRARI, 2011), podemos deduzir que, além dos problemas diretamente mencionados pelos participantes da pesquisa, a empresa apresenta problemas estruturais com relação à gestão, devido aos problemas da cultura organizacional, que serão mencionados novamente no decorrer da pesquisa.

Entre os 44% que afirmam que a Celepar atua de acordo com seus valores, a maior parte se refere aos resultados que são percebidos externamente à organização, no trabalho final que é entregue, como é possível analisar na resposta de um dos participantes: “Sim, a Celepar trabalha para melhoria dos processos públicos, tanto de atendimento ao cidadão, quanto como apoio para a execução de processos internos das secretarias”.

Ilanhez (2008), defende a atuação integrada dos componentes que formam a identidade de uma organização (missão, visão e valores), porque a partir disso é possível promover uma mudança por consenso na cultura organizacional, quando esta é demandada pelo ambiente. Além disso, gera coesão, identidade de pontos de vista, auxilia na correção de atitudes incorretas, na realização de ações que ajudam a tornar os relacionamentos com os públicos mais eficientes e, conseqüentemente, facilitam as ações da organização.

Apesar de um número expressivo de participantes apresentarem uma visão positiva com relação à identidade organizacional da Celepar, a maioria deles tem uma interpretação oposta, o que é um aspecto que pode ser prejudicial à empresa, uma vez que dificulta o estabelecimento de objetivos comuns, reflete no clima da organização e nas relações externas (IANHEZ, 2008).

Mas, apesar deste dado sobre a ausência dos valores no cotidiano da organização, quando questionados se eles se identificam com os valores da empresa, 88,5% afirma que sim. Segundo Fernandes, Marques e Carrieri (2009), pelo processo de identificação, o sujeito percebe-se como membro de determinado grupo ou categoria social, absorvendo para si as características do coletivo, o que afeta seu comportamento e suas atitudes. Isso mostra que, se esses valores fossem trabalhados mais intensamente e levados em consideração no planejamento pelo corpo diretivo e no dia-a-dia da empresa, em conjunto com a comunicação e o RH, talvez o nível de engajamento dos funcionários fosse maior porque há predisposição dos servidores.

Em seguida, pediu-se para que os respondentes apontassem quais características eles associavam com a Celepar. Essas características foram selecionadas de acordo com aquelas citadas pelos autores da cultura organizacional (FERRARI, 2011; ZANINI, 2017; SARAIVA, 2002, TANURE, *apud* Fleury; Fischer, 1989), além das que os participantes podiam adicionar à questão. Empatadas em primeiro lugar, ficaram credibilidade e burocracia.

TABELA 3 - QUAIS CARACTERÍSTICAS VOCÊ RELACIONA COM A CELEPAR

Quando você pensa na Celepar, que características vêm à sua cabeça?

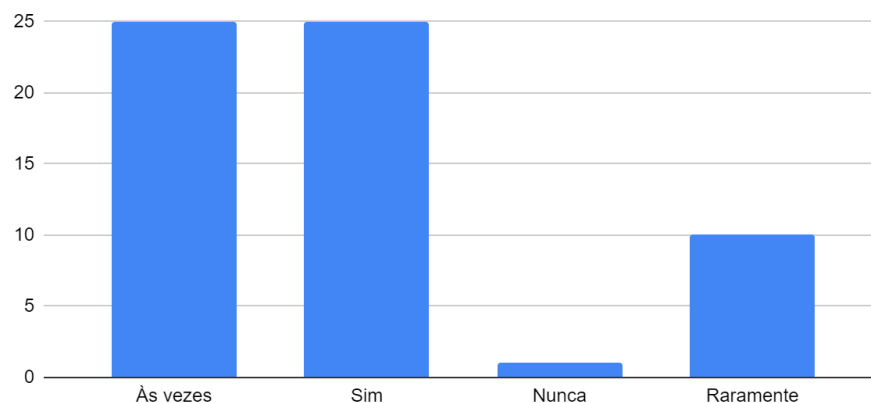
Credibilidade	33
Burocracia	33
Hierarquia	28
Inovação	26
Desorganização	20
Produtividade	12
Comodismo	1
Elefante branco	1

Falta de comunicação objetiva	1
Favorecimento	1
Falta de processos	1
Poder	1
Responsabilidade	1
Falta de planejamento e gestão	1
Má gestão de contratos	1
Falta de transparência	1

FONTE: AUTORA (2019)

Para uma organização, o público interno é um importante ponto de contato na comunicação, pois do ponto de vista do público externo, ele tem mais conhecimento e passa mais sinceridade nas informações do que aquelas recebidas pelo marketing. Segundo Crescitelli (2005), se por um lado o poder de alcance do público interno se restringe às pessoas de seu relacionamento, “por outro lado, ele é muito significativo quanto à credibilidade e muito poderoso para gerar efeito cascata na base da comunicação boca-a-boca, que pode ganhar proporções representativas” (CRESCITELLI, 2005). Pode-se comprovar este dado quando mais de 80% dos respondentes da pesquisa afirmam que a Celepar é um dos assuntos sobre o qual eles conversam com pessoas de fora do trabalho, como mostra o gráfico a seguir.

GRÁFICO 4 - VOCÊ MENCIONA A CELEPAR FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO



Contagem de 27. Você conversa sobre a Celepar com as pessoas que fazem parte do seu dia-a-d...

FONTE: AUTORA (2019)

Assim, pode-se afirmar que os funcionários da Celepar que participaram desta pesquisa e associam a empresa com a credibilidade, contribuem com a manutenção da imagem que ela apresenta ao seu público em geral. Ao mesmo tempo, quando a associam na mesma proporção à burocracia, confirmam aquilo que é dito pelos pesquisadores que afirmam que existe nas organizações públicas os mesmos tipos de regulamentos existentes na burocracia estatal e gera consequências que refletem na cultura organizacional, como a hierarquização e a concentração de poder na mão de algumas pessoas.

Os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões (PIRES; MACEDO, 2005).

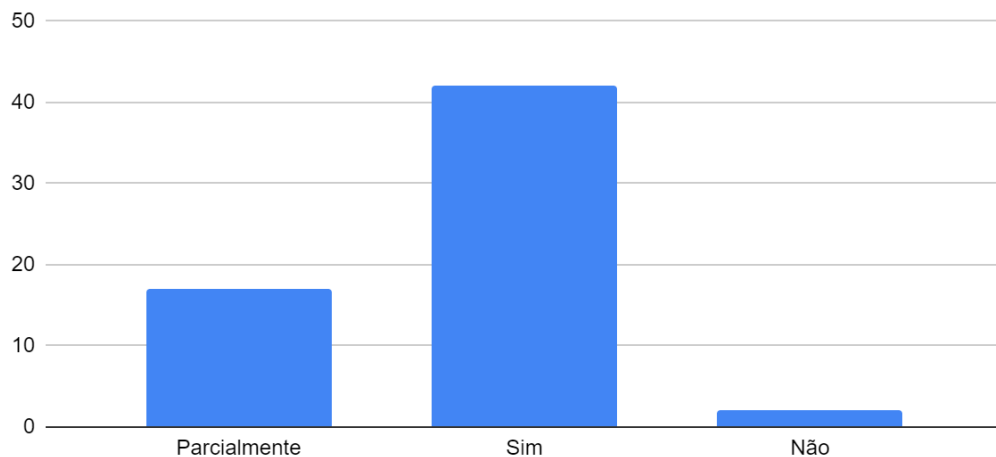
Chama a atenção também, que a produtividade é a característica menos associada à Celepar, dentre aquelas propostas pela pesquisa. Como foi dito no início deste trabalho, sabe-se que a cultura brasileira, historicamente, tem uma relação negativa com a produtividade (ZANINI, 2017). Mas este dado nos permite chegar à duas conclusões que têm efeitos negativos na cultura organizacional da empresa. A primeira delas, é que os próprios funcionários reconhecem que seu trabalho não está sendo realizado da melhor maneira possível, o que pode ser explicado pela baixa motivação, por exemplo. E a segunda mostra que pode existir entre os funcionários da Celepar a ideia de que os outros funcionários não realizam os seus trabalhos da maneira que deveriam, o que também gera um sentimento de desmotivação, uma vez que sentem que estão realizando o trabalho de outras pessoas, além do seu.

Observa-se ainda que aquelas características que foram adicionadas pelos participantes (as que receberam apenas um voto) têm, em sua maioria, uma conotação negativa com relação à empresa e já apontam na pesquisa muitos problemas culturais, que serão apresentados a seguir, no próximo tópico da análise.

6.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS POLÍTICOS

Apesar de afirmarem que a empresa não trabalha alinhada com seus valores, em especial aquele relacionado às pessoas, quase 70% dos participantes da pesquisa afirma ter orgulho de trabalhar na Celepar, como mostra o gráfico a seguir.

GRÁFICO 5 - VOCÊ TEM ORGULHO DE TRABALHAR NA CELEPAR



Contagem de 8. Você tem orgulho de pertencer ao quadro de funcionários da Celepar?

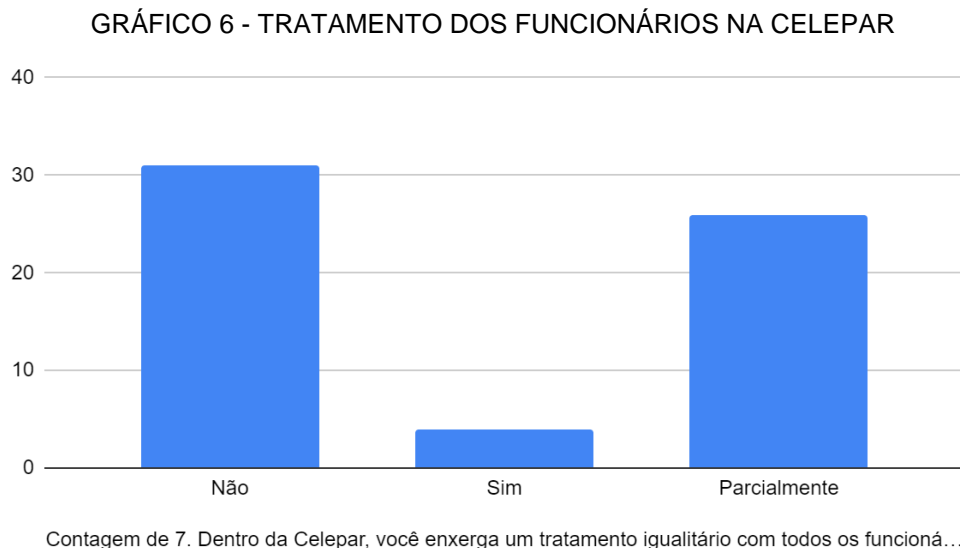
FONTE: AUTORA (2019)

Porém, apenas 44% destes funcionários afirmam se sentir pertencentes à organização, enquanto 49% se sentem parcialmente pertencentes e 6,6% afirmam não apresentar esse sentimento. Apesar de contrastantes, esses dados mostram que orgulho e sentimento de pertencimento à organização não são necessariamente dependentes um do outro. Por exemplo, um funcionário antigo pode ter orgulho de trabalhar durante vários anos em uma organização, mas ao mesmo tempo, pode ter perdido seu sentimento de pertencimento devido às inúmeras mudanças que ocorreram (ou que não ocorreram) durante este tempo.

Esses sentimentos têm ainda relação com o nível de identificação do indivíduo com a identidade organizacional da empresa. Quando ele se identifica, principalmente com os valores da organização, conseqüentemente há mais envolvimento e comprometimento por parte do funcionário, que acaba se sentindo uma parte fundamental da empresa. A pesquisa apresentou acima que, apesar de a maioria dos funcionários participantes da pesquisa se identificar com os valores

da Celepar, eles não vêm a empresa alinhada com esses valores no dia-a-dia. Mesmo quando se trata de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional mais palpáveis, como cursos, participação em congressos e eventos, aproximadamente 67% dos participantes afirmam que existe parcialmente ou não existe. Isso indica, por exemplo, certo desencontro de informações que pode ser reflexo do fluxo de comunicação entre a organização e o público.

Além disso, outros fatores também estão relacionados ao sentimento de pertencimento dos funcionários. A maior parte dos respondentes afirma que não há um tratamento igualitário entre os servidores na Celepar.



FONTE: AUTORA (2019)

A partir disso, não é de se espantar que apenas 10 participantes da pesquisa dizem ter suas ideias e sugestões reconhecidas pelo corpo diretivo da empresa, enquanto 51 deles se sentem parcialmente ouvidos ou não ouvidos, dado que demonstra que na empresa o fluxo de comunicação predominante é o descendente, que tem início no corpo diretivo e acaba no corpo funcional, de maneira que este último não têm voz na organização (CURVELLO, 2012). Complementar a estes dados, apenas 23% da amostra desta pesquisa concorda que as decisões tomadas pela diretoria colaboram para a realização do trabalho, enquanto 77% afirma que estas decisões colaboram parcialmente, ou não colaboram. De acordo com Schein (2008) e Ferrari (2011), esta característica é fruto da cultura organizacional, uma vez que para estes autores, a forma de

gestão é estabelecida nos moldes da cultura organizacional.

A partir dos vários aspectos pelos quais este dado pode ser analisado, um deles traz a interferência política sofrida pela empresa e à “cultura hierarquizada” (SARAIVA, 2002) resultante desse processo. Do total de 61 participantes, 90% afirma que as decisões políticas refletem no trabalho realizado na empresa. A maior parte dos respondentes acredita que essa interferência política é mais evidente na nomeação dos cargos, nas promoções e na remuneração recebida. As avaliações de nível - que são as avaliações que os gestores fazem de seus funcionários - e as ofertas de oportunidades profissionais, que são tópicos relacionados, aparecem bem próximos na pesquisa, mostrando que uma tem influência direta sobre a outra. Na tabela abaixo é possível acompanhar este resultado na íntegra:

TABELA 4 - INTERFERÊNCIA POLÍTICA NO TRABALHO

Das práticas listadas abaixo, marque as que você identifica influência política:

Nomeação de cargos	93,4%
Promoções	67,2%
Remuneração	59%
Avaliações de nível	50,8%
Oferecimento de oportunidades profissionais	45,9%
Definição de planejamento estratégico	41%
Envolvimento em projetos	36,1%
Aceitação de novas ideias	32,8%
Reconhecimento de trabalho	29,5%
Não identifique interferências políticas	1,6%

Fonte: autora (2019)

Pode-se considerar que, em decorrência dessas interferências, além de outros motivos já citados neste trabalho como a centralização do poder e a

hierarquia, 46% do total de participantes afirma que a autonomia na realização do trabalho é parcial, 39% dizem ter autonomia e quase 15% acredita não possuir autonomia alguma. Como já citado por Ferrari (2011), a centralização de poder prejudica o desenvolvimento das competências estratégicas na organização. Uma vez que as relações de poder legitimam as decisões tomadas pelos dirigentes, os funcionários ficam limitados na prática de seus trabalhos. Além disso, ao se verem na posição de expectadores, abrem mão de suas responsabilidades de resolver conflitos. (FERRARI, 2011). A burocracia também representa um forte motivo para esse sentimento vivenciado pelos funcionários da Celepar: mais de 80% dos participantes afirma trabalhar em um ambiente burocrático e os quase 20% restantes afirmam que o ambiente é parcialmente burocrático.

Carbone (1995), explica que essa característica organizacional faz com que seus membros fiquem dependentes das normas, o que vai causando a acomodação de seus interesses. E é a partir daí que têm início os sentimentos de estabilidade, resistência a mudanças e desestímulo. Segundo dados desta pesquisa, apenas 10% dos respondentes afirmam que existe um clima de abertura, confiança e motivação na Celepar. Dos outros 90%, aproximadamente 21% afirmam que não há e quase 70% dizem que existe parcialmente. Esses sentimentos, aliados à falta de preocupação com resultados, representam a maioria das organizações, em especial as públicas (CARBONE, 1995).

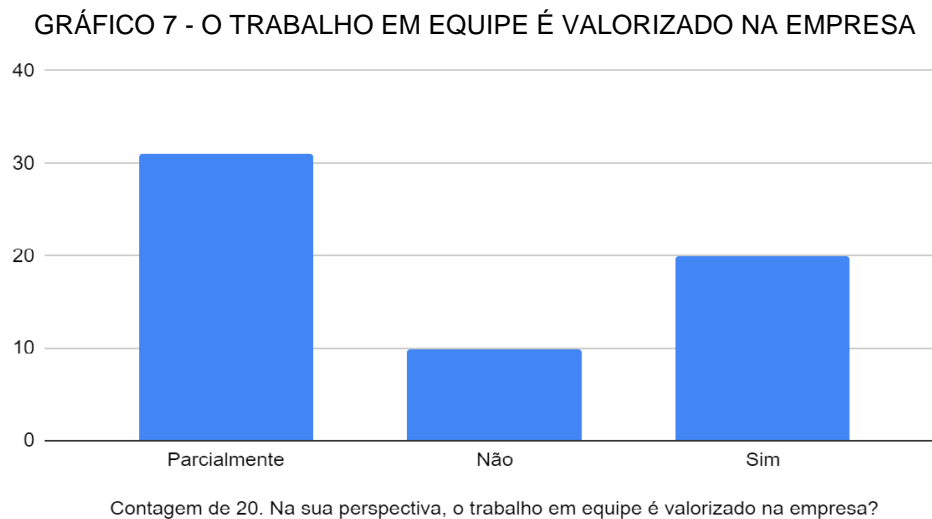
Entretanto, com relação aos benefícios oferecidos ao funcionário pela própria empresa, pouco mais de 75% afirma se sentir satisfeito, mesmo após sua considerável redução que ocorreu na empresa após o último acordo coletivo, realizado neste ano⁸.

6.2.3 RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO INTERNA

Este tópico reúne dados que discutem a comunicação interna e os processos de relacionamento, dando continuidade aos dados referentes ao questionário aplicado entre os funcionários. Todos os participantes da pesquisa afirmam que o trabalho em equipe é importante ou muito importante para a

⁸ O Acordo Coletivo de Trabalho realizado em julho deste ano na Celepar resultou em alguns cortes de benefícios que eram concedidos aos funcionários, como reembolsos na realização de procedimentos médicos e na compra de remédios selecionados.

empresa, e mais de 90% se declaram confortáveis com este tipo de organização. Porém, a maioria dos respondentes acreditam que o trabalho em equipe é parcialmente valorizado na Celepar, o que pode reduzir o interesse em realizá-lo.



FONTE: AUTORA (2019)

Este dado acaba por reforçar a questão do individualismo como um dos aspectos da cultura organizacional, atribuída pelos autores como uma característica das organizações públicas e dos gestores (FERRARI, 2011). Ao mesmo tempo, confirma um dos aspectos positivos do brasileiro citados por Zanini (2011), a tendência ao cooperativismo, já que os participantes da pesquisa compreendem a importância do trabalho em equipe e se sentem à vontade realizando-o.

Quando se trata do relacionamento com os gestores, 47,5% afirmam que existe respeito mútuo entre chefes e subordinados, 49,2% afirmam que existe parcialmente e 3,3% que não há respeito mútuo. Em um cenário ideal, os dados seriam bem diferentes destes apresentados, porém, quando trazido ao contexto de uma organização pública e somando-o com os outros resultados apresentados nesta pesquisa, pode-se compreender que a questão em pauta esbarra mais uma vez em outras características já citadas, a hierarquia (PIRES; MACEDO, 2005) e os problemas de gestão, que podem gerar desgastes e até mesmo atritos entre os funcionários. Essa relação entre gestores e funcionário da Celepar, pode ser

exemplificada por um comentário de um dos participantes da pesquisa:

Temos chefias ótimas e chefias terríveis nesta empresa. Os gerentes e coordenadores, em sua maioria, são como senhores feudais cuidando de suas propriedades. Não se cresce pela carreira, apenas ganhando Função Gratificada (FG), talvez isso explique as atitudes auto-protetivas da maioria de quem tem FG aqui.

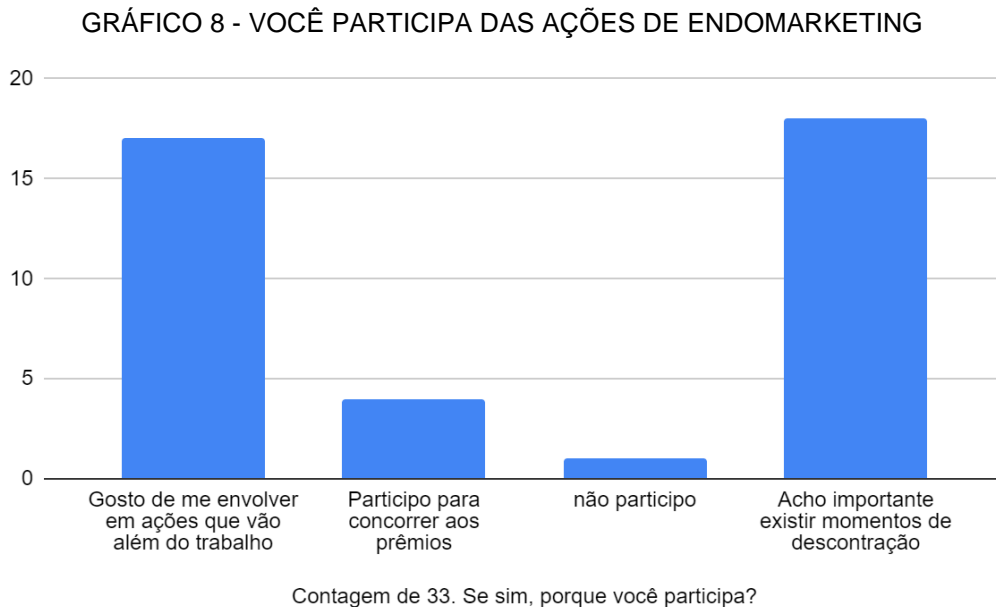
Ainda segundo a pesquisa, pouco mais da metade dos participantes afirmam as situações de discordância no ambiente de trabalho, independentemente de hierarquia, são resolvidas com diálogo entre as partes envolvidas, sem necessidade de qualquer tipo de intervenção. Aproximadamente 16% diz ser necessário o envolvimento de um superior para resolver essas situações. Um funcionário afirma que ainda não passou por essa situação, e um afirma que nem sempre as discordâncias são resolvidas, o que resulta em reflexos também no clima organizacional.

De maneira mais ampla, 54% dos participantes afirmam que o estímulo à integração entre as diferentes áreas da empresa ocorre de forma parcial. Aproximadamente 25% afirmam que este estímulo não ocorre de forma nenhuma, ao contrário de 21% que afirmam que sim. Considerando que as ações de endomarketing são frequentes na empresa e permitem a participação de todos os funcionários (exceto estagiários e terceirizados) e com base no exposto até aqui, uma das possíveis explicações para este dado é a de que não há estímulo ou interesse por parte das chefias para que ocorra essa interação entre os setores, o que pode ser justificado com os dados obtido no grupo focal que serão expostos a seguir, no qual os participantes afirmam que na Celepar existe uma espécie de “disputa” entre os setores⁹.

Quando analisados os dados sobre a participação dos funcionários em momentos de interação não relacionados ao trabalho, 70% deles afirma participar só às vezes. Aproximadamente 15% deles afirma não participar e o mesmo percentual de respondentes afirma sempre participar. Do total de respondentes que participam dessas ações, aproximadamente 87% justificam sua presença pois acham importante que existam momentos de descontração e que vão além do

⁹ O próximo capítulo traz dados sobre a percepção do setor da comunicação sobre estas questões discutidas.

trabalho na empresa.



FONTE: AUTORA (2019)

Daqueles que afirmam não participar, a maioria usa os temas das ações como justificativa para o desinteresse. Outros afirmam não se sentirem à vontade para participar. Uma vez que as ações de endomarketing acontecem durante o horário do expediente de 8h, pode-se compreender que algumas pessoas se sintam desconfortáveis por parar o trabalho, ou até mesmo, sejam desmotivadas pelo próprio gestor a participar de alguma ação que, na visão de algumas pessoas, não trazem resultados para o trabalho. Alguns afirmam não participar por não apresentarem interesse em ações além do trabalho e um afirma não participar por incompatibilidade de agenda, como pode ser observado na tabela a seguir.

TABELA 5 - JUSTIFICATIVA DA NÃO PARTICIPAÇÃO NAS AÇÕES DE ENDOMARKETING

Se não, porque não participa?

Os temas não despertam meu interesse	13
Não me sinto à vontade para participar	7
Não gosto de me envolver em ações que vão além do trabalho	4

Incompatibilidade de agenda

1

Fonte: autora (2019)

No que diz respeito às relações com os colegas de trabalho, a maioria dos funcionários que responderam à pesquisa, afirmam que apenas alguns dos colegas são seus amigos fora do ambiente de trabalho. Aproximadamente 15% afirmam que nenhum e 13% afirmam que a maioria deles faz parte do seu círculo de amigos. Muitas variáveis podem explicar esses dados, como o perfil de cada pessoa, a quantidade de atividades às quais ela se dedica além do trabalho na Celepar, a disponibilidade de tempo para atividades sociais, e até mesmo as “panelinhas” que se formam dentro da empresa e dificultam a integração dos demais.

Em seguida, os participantes foram questionados sobre a comunicação interna na Celepar. Ao serem perguntados se se sentem informados de forma clara sobre as práticas da empresa, 28 pessoas consideram que parcialmente, 22 dizem que não e apenas 11 dos respondentes afirmam que sim. É interessante observar que, entre os respondentes da pesquisa que não trabalham na Sede da Celepar, 3 responderam não, 2 parcialmente e apenas 1 sim. Sobre a comunicação na empresa, um dos respondentes da pesquisa deixou o comentário a seguir:

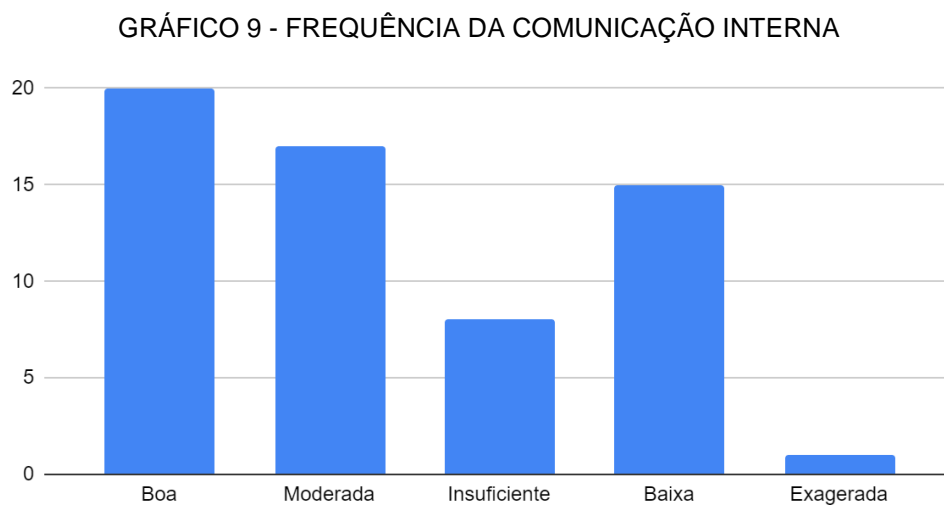
Apesar de ter melhorado, ainda existem muitas falhas de comunicação e esclarecimentos da empresa. Nem tudo que a empresa fala é confiável. Em muitos momentos ela perdeu credibilidade e confiança dos funcionários.

Ao serem confrontados com esses dados durante a realização do grupo focal, os integrantes da equipe de comunicação e marketing da Celepar, apresentaram três possíveis motivos que justificam estes números: primeiro, as pessoas não têm o hábito de ler informativos que chegam por e-mail, ou outros canais de comunicação; segundo, a maioria das pessoas não compreende o papel da comunicação interna, e muitas vezes confundem a comunicação interna com a comunicação do dia-a-dia, do gestor com a sua equipe, como é possível observar na fala de um dos participantes:

Há dois anos, os gerentes fizeram um treinamento, organizado por pessoas de fora, e no final chegaram à conclusão de que o problema da Celepar era a comunicação. Mas na leitura que eles fizeram, não entenderam que era a comunicação entre setores, a forma que o líder se comunica com a sua equipe, e eu não to falando que a comunicação não pode ajudar a resolver estes problemas, mas eles não entenderam que a comunicação é responsabilidade de todos. E eles vieram nos 'contratar' para resolver estes problemas, sem que eles tivessem que se comprometer.

E em terceiro lugar, muitas vezes a informação não circula dentro da empresa, e a própria equipe de comunicação fica sabendo sobre lançamentos da Celepar, por exemplo, por sites externos. Isso faz com que, perante os funcionários, a imagem da comunicação se torne negativa, pois passa o sentimento de que não existe transparência e que as informações não são confiáveis. Segundo Marchiori (2006), a credibilidade da comunicação é fundamental para preservar a identidade da organização.

A opinião dos participantes com relação à frequência da comunicação interna ficou bem dividida. Aproximadamente 33% a considera boa, 28% considera moderada, 25% baixa, 13% insuficiente e 1,6% apenas considera exagerada. Neste sentido, parece que há uma insatisfação com a frequência da comunicação, sendo que talvez o problema seja o canal usado para chegar até os funcionários. Uma newsletter, por exemplo, só vai ser efetiva se os funcionários acessam e-mail com frequência.



Contagem de 29. Na sua opinião, a frequência da comunicação interna é:

FONTE: AUTORA (2019)

Dos 6 respondentes alocados em clientes ou Regionais, 2 consideram a frequência da comunicação insuficiente, 2 consideram moderada, 1 considera baixa e 1 considera boa. Questionados se eles consideram que não trabalhar na Sede atrapalha no recebimento das informações de comunicação, 3 responderam que sim, 2 às vezes e 1 afirmou que não. Em busca de integrar esses funcionários que estão fisicamente distantes dos demais, a equipe de comunicação promove algumas ações que permitem a participação à distância. Porém, 4 destes funcionários disseram não participar nunca destas ações, 1 às vezes e 1 participa sempre.

Dentre o total de participantes da pesquisa, apenas 18% acreditam que há na Celepar abertura para críticas, reclamações e reivindicações. A maioria deles, 69%, afirmam que nem tanto e 13% dizem que não há na empresa este tipo de abertura. A mais citada foi a Ouvidora, enquanto apenas 3 pessoas apresentaram como resposta suas chefias ou diretoria, o que mostra que, apesar de os funcionários possuírem um canal de comunicação disponível para ouvi-los, o fluxo de comunicação da Celepar ainda é vertical, e de cima para baixo. Essa via de uma mão resulta ainda em uma desvantagem competitiva para a empresa que, “ao suprimir o diálogo e o livre fluxo de ideias, os administradores acabam por privilegiar o controle, além de estarem fechando as portas a uma infinidade de novas possibilidades” (CURVELLO, 2012).

Sobre o uso destes canais de comunicação, a Newsletter foi a apontada como a mais usada pelos participantes, ainda que seja um canal relativamente novo na empresa. É importante considerar também que a pesquisa foi divulgada através da Newsletter, ou seja, a maioria dos participantes é certamente, usuário deste canal.

TABELA 6 - CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS NA CELEPAR

Dos meios listados abaixo, quais você utiliza para obter informações sobre a Celepar?

Newsletter	48
E-mail	41
Conversas informais com os colegas	40

Jornal Mural	33
Redes Sociais	27
Site	22
Portal RH	20
Displays de corredor	20
Reuniões com a liderança/equipe	13
Agentes de comunicação interna	10
Rede Paraná	9
Sites externos	8

Fonte: autora (2019)

Em segundo lugar ficou o e-mail e, em seguida, os canais informais de comunicação, as conhecidas como “conversas de corredor” e grupos de WhatsApp.

O WhatsApp tem um papel preponderante no processo de mediação da comunicação informal nas organizações. Presente no bolso de 99% dos usuários de smartphones, o WhatsApp se insere e se articula com a comunicação informal das organizações, tornando-se parte natural dela. (CARRAMENNA, CAPPELANO, MANSI, 2015, p.4).

O uso deste tipo e canal de comunicação é responsável por grande parte do ruído de comunicação que existe na empresa, uma vez que não dissemina apenas as informações oficiais, prejudicando o trabalho da comunicação. Porém não deve ser desconsiderado pelo setor de comunicação que pode usar de “líderes de opinião”, como chefes, gerentes e até os próprios agentes de comunicação, para fortalecer a comunicação que já circula por espaços formais também.

6.3 PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO

Neste tópico, busca-se identificar quais os aspectos da cultura organizacional têm influência nos processos de comunicação da Celepar com

base na compreensão que o setor de comunicação da organização possui. Como forma de atingir mais um dos objetivos propostos neste trabalho, para este tópico são trazidos os dados referentes ao grupo focal realizado na Celepar, no dia 24/10, que contou com a presença de 10 integrantes da equipe de comunicação e marketing da Celepar, entre eles 6 participantes ativos e 4 como ouvintes. Teve duração de 60 minutos em média e foi realizado na própria sala da comunicação, para garantir mais privacidade aos participantes.

6.3.1 Cultura organizacional e o peso nos processos de comunicação

Questionados inicialmente sobre suas principais percepções sobre a cultura organizacional, os participantes listaram a resistência à mudança, de processos e relacionamentos por parte dos funcionários em geral; a hierarquização, muito apontada também pelos participantes do questionário; falta de abertura para críticas em todos os níveis da hierarquia, que também é um reflexo do fluxo vertical de comunicação, no qual os níveis abaixo não tem voz; troca de favores entre áreas, em que as pessoas só agem de forma colaborativa quando há uma recompensa ou interesses pessoais envolvidos, gerando assim disputas entre as pessoas e os setores; e a transformação dos setores em feudos, nos quais os gestores apresentam interesse por fortalecer apenas a sua área e não pensam na empresa como um todo, o que gera também disputa por poder. Essa ideia vem ao encontro da fala do participante da pesquisa quantitativa¹⁰, quando chama alguns gestores de senhores feudais, como uma analogia às características predominantes do período do feudalismo, quando não havia ascensão de classes e estas eram bem divididas pela hierarquia, além da centralização de poder, da exploração dos servos e influência política dos senhores feudais.

O participante número 4, aponta outros aspectos negativos, que também foram pontuados no questionário analisado anteriormente, sobre o sentimento de pertencimento e orgulho dos funcionários. Sobre este último, o participante mostra uma visão diferente daquela assumida pela maioria dos funcionários que participaram da pesquisa de opinião, mas que pode explicar um pouco sobre aqueles que afirmaram não sentir orgulho de fazer parte do corpo funcional da

¹⁰ Resposta obtida em questão aberta.

Celepar.

Eu acho que como a cultura é bem tóxica em vários níveis, o senso de pertencimento é muito baixo e é raro as pessoas que têm orgulho. O Marcos¹¹, por exemplo, tem 35 anos de casa, ele já teve orgulho e hoje não tem mais. O fato de você não se sentir parte do barco gera setorização, projetos paralelos. (PARTICIPANTE 4)

Segundo os participantes do grupo focal, essas características refletem diretamente no trabalho da equipe de comunicação, uma vez que esta depende das pessoas tanto nos processos quanto para o resultado de seu trabalho. Diferente da realidade apresentada pelos participantes, Marchiori (2016) afirma que os fatores condicionantes para uma organização ter funcionários felizes e satisfeitos são o sentimento de orgulho pela empresa, credibilidade dos líderes, nível de informação sobre os rumos do negócio e tratamento com justiça.

Segundo o participante identificado como número 2, há uma dificuldade de se realizar grandes ações de comunicação, justamente pelos impedimentos que são impostos pelas próprias pessoas.

Você não consegue chegar e conversar, ou chegar e entrevistar ou tirar uma informação, as pessoas têm muito medo aqui dentro justamente por conta da hierarquia e isso atrapalha muito nosso trabalho. Nosso trabalho poderia ser muito mais fácil ou ele poderia agregar a muito mais pessoas se todos pensassem dessa forma. Poderia ser um trabalho de comunicação muito mais visto e muito melhor, com certeza. (PARTICIPANTE 2)

Complementando esta fala, o participante número 3 afirmou que quando conseguem pessoas que se dispõem a passar a informação, principalmente quando são para matérias no site da Celepar, elas desejam saber de que forma vai ser divulgado, muitas vezes até passam instruções para o jornalista, sempre buscando dar mais importância à sua área do que valorizar a empresa em geral.

O participante número 1 explica que isso se enraizou na cultura organizacional, pois durante aproximadamente 50 anos não havia uma área de comunicação na empresa e então, cada um foi criando seu modelo de comunicar e isso ainda não pode ser absorvido pela comunicação atual. “Todo mundo acha que sabe fazer comunicação. (...) [há] Muita interferência política interna, por exemplo, um gerente tenta decidir o que vai ou não ser publicado no jornal mural,

¹¹ Nome fictício.

de que forma isso vai ser publicado, e gera um desgaste”.

A união de todas essas características culturais da Celepar somadas a estas interferências no fazer comunicação dentro da empresa, resulta em um modo operacional de comunicação organizacional, que tem o foco no curto prazo, um planejamento reativo e de transmissão de informação, problemas já citados anteriormente por autores da comunicação (HJARVARD, 2014; FERRARI, 2011). Desta forma, a empresa perde uma importante ferramenta estratégica.

A gente às vezes recebe uma demanda dizendo ‘façam um cartaz sobre isso’, e não é assim que tem que ser, né. A gente deveria ser inserido no problema e aí propor a melhor solução. Isso acaba nos trazendo muito problema. (...) As pessoas às vezes queriam a gente como serventes do trabalho delas, e não como quem define estratégias e conduz o processo. (...) E isso acaba gerando muito conflito. (PARTICIPANTE 1)

Por outro lado, há aqueles que compreendem a posição estratégica da comunicação, mas não a forma que ela deve atuar junto aos projetos desenvolvidos pelas outras áreas da empresa, como é exemplificado na fala do participante número 5 quando este afirma que “Por outro lado, há um outro extremo. Quando [os funcionários] descobrem que a gente faz projetos de forma estratégica, eles param de fazer seus próprios projetos e acionam a comunicação para criar o projeto da área”. Fato que, ao invés de valorizar a competência estratégica da comunicação, gera mais demandas que envolvem tempo e deveriam envolver ainda o apoio de outros setores da empresa, o que não ocorre na realidade. Quem explica é o participante número 1 quando afirma que “se a gente tem uma ideia, tem que fazer o papel de todas elas [as áreas], desde a instalação de computador, orçamento até o fechamento do projeto”.

Além dos problemas resultantes dessas práticas que foram mencionadas até aqui, também é possível identificar que na empresa ocorre um acúmulo de funções, que recai sobre algumas pessoas ou setores. E foi a esse ponto, que o participante número 1 associou à credibilidade atribuída à empresa pelos funcionários participantes da pesquisa de opinião. “Eu tenho a impressão de que se a credibilidade existe é porque tem alguns pilares que sustentam a Celepar, porque a entrega dela pra fora está positiva. Dá pra perceber que são sempre os mesmos núcleos que se mantêm nas divulgações que a gente faz”. O participante número 2 concordou, e ainda apontou que a comunicação poderia mostrar esses

resultados de uma forma muito mais eficaz, porém encontra alguns impedimentos. “Pra quem quer contratar, ela [a Celepar] tem uma credibilidade muito grande, e o que falta melhorar na comunicação é a gente mostrar pra todo mundo que a credibilidade existe, mas a gente acaba esbarrando nisso tudo que a gente falou”.

O participante número 5 ainda completou: “E isso existe muito aqui, setores que precisam de gente, como o nosso, e setores inflados com um monte de gente que se acomodou”.

Esse sentimento de comodismo e estabilidade, já citado por Carbone (1995), trazem consequências também na produtividade da organização, que foi a característica menos associada à Celepar pelos respondentes do questionário. Sobre isso, o participante número 2 disse: “Com certeza essa visão de baixa produtividade vem do não pertencimento, né? Porque se você pensar, a Celepar não produz, mas quem está por trás?”. O participante número 5 novamente concordou, e afirmou:

Se eu visto a camisa, eu dou meu máximo. Mas aí a gente tem um sistema de meritocracia falho, gestão falha, aí como que vai despertar motivação se o gestor está preocupado com interesse próprio? Enfim, vários erros nesse processo impactam muito na gente. (PARTICIPANTE 5)

A fala do participante demonstra, mais uma vez, a inconformidade da empresa com a literatura da área de comunicação e da cultura organizacional. A satisfação e bem-estar dos empregados, de acordo com Ferreira et al. (2008) está totalmente relacionada à valorização do bem-estar, da motivação e satisfação dos integrantes da organização, a fim de se adquirir um local de trabalho humanizado, para que este seja agradável e prazeroso.

Todas estas características culturais que refletem na comunicação, geram também problemas na forma de fazer comunicação na Celepar. A seguir, serão apresentados pelos participantes as principais dificuldades que eles encontram na empresa que se relacionam de maneira direta com a comunicação.

6.3.2 Dificuldades e participação do público interno

Com relação às dificuldades encontradas na comunicação, foram apontadas três principais, que geram consequências em todas as ideias

propostas: a falta de posicionamento da empresa, a falta de identificação das pessoas com a identidade organizacional e a dificuldade em conhecer o público interno.

Para eles, a falta de posicionamento da Celepar tem total relação com dependência que a empresa tem da política.

A gente ainda não tem um posicionamento fixo do que a gente é, e isso faz muita falta. A gente não sabe onde a Celepar deve aparecer ou não, e é aí que a gente não sabe pra onde ir. Vários produtos e serviços a gente assina como político ou como governo, e não como Celepar, mesmo o produto sendo nosso. (PARTICIPANTE 2)

Complementando a fala da participante 2, o participante número 5 afirma que acha que a empresa nunca teve esse posicionamento. “O direcionamento da empresa é rotativo, dependendo da presidência e da política que está no momento.”

Nos últimos 2 anos, a Celepar passou por diversas trocas na presidência. O Presidente que permaneceu durante todo governo Beto Richa foi afastado quando este último renunciou ao cargo para concorrer às eleições. Então, quando sua vice Cida Borghetti assumiu o governo, indicou um novo Presidente para a Celepar, que permaneceu até o fim do mandato da então governadora. Após a eleição de Ratinho Jr. como Governador do Paraná, um novo Presidente para a empresa foi nomeado. Este, permaneceu como no cargo até agosto deste ano, quando renunciou para, segundo ele, se dedicar a projetos pessoais. Houve novamente uma mudança na direção da empresa, que permanece até os dias de hoje.

Como dito pelos participantes, essas mudanças afetam no direcionamento da empresa, pois com ela ocorre a conhecida popularmente como “dança das cadeiras”, quando mudam cargos na diretoria, nas gerências e supervisões, que afetam o dia-a-dia da Celepar, e geram um clima de instabilidade e incertezas, como pode ser observado na fala do participante 4:

A falta de comando é clara, porque a cada três quatro anos ‘tá’ trocando de cabeças, troca a chefia a rodo, matam os projetos e vem com um novo sem saber se é o mesmo, porque quer que seja o projeto dele, então não tem uma visão de empresa. Isso reverbera no clima. (PARTICIPANTE 4)

Ele se refere às mudanças que acontecem a cada troca de diretoria, e na necessidade que essas pessoas têm em deixar “o seu legado”, priorizando seus interesses pessoais em detrimento do desenvolvimento da empresa e bem-estar de seus funcionários. Ele ainda fala sobre como isso afeta diretamente na vida de cada pessoa que faz parte do corpo funcional da empresa e na falta de motivação que isso causa na própria equipe de comunicação ao realizar o seu trabalho.

Enquanto a gente está aqui fazendo discursos motivacionais, o cara está lá pensando no acordo coletivo, se matricula o filho na escola ou não. Então às vezes o discurso é muito incoerente, e a gente acaba fazendo aquele jogo de ‘olha pra cá, não olha pra lá’, e não tem como resolver porque são situações de comando, de práticas de RH, de política, de gestão, de carteirada, de assédio. (PARTICIPANTE 4)

O participante número 5 ainda aponta que essas situações citadas fazem com que o nível de dependência política da empresa seja cada vez maior.

O que atrapalha muito é que a empresa criou um sistema de ser dependente de presidente e política momentânea, e isso atrapalha na comunicação também. Ela vai ser guiada de acordo com o presidente que tiver, de acordo com a política que tiver, e com esse modelo a gente acaba tendo que fazer muitas mudanças e adaptações que atrapalham muito a comunicação, porque é a visão de uma pessoa que não tem conhecimento sobre a comunicação. Ela tem conhecimento político e os interesses são próprios e não organizacionais, então ela não pensa no benefício de continuidade da empresa, ela pensa em pautar o seu interesse próprio para crescer politicamente e ter mais visibilidade. (PARTICIPANTE 5)

Essa fala, junto com todo o contexto que foi apresentado até aqui, reforça o que já foi dito pelos pesquisadores da comunicação, quando enfatizam sobre a importância de uma identidade organizacional fortalecida dentro das organizações (DUTRA, 2013), o que evita que situações como a descrita acima ocorram. Se a empresa caminha em direção à sua missão e visão, sua cultura se fortalece e é ela quem define o posicionamento e direciona a empresa, independente das mudanças de gestão.

Quando abordado este segundo problema, a falta de identificação dos funcionários com a identidade organizacional, os participantes demonstraram acreditar que os funcionários nem ao menos sabem quais são a visão e missão da Celepar, como é possível observar na fala do participante número 2: “As pessoas

não sabem a missão, visão e valores. Se elas não sabem isso, imagina se elas vão se sentir pertencentes à empresa, né?”. Confrontados com os dados da pesquisa quantitativa, em que mais de 60% dos funcionários afirmaram conhecê-los, os integrantes da equipe de comunicação se mostraram pessimistas. Na opinião do participante número 5, as pessoas tiveram medo de responder que não conhecem. Já o participante número 6 afirma que “Elas devem achar que sabem, que já leram uma vez e sabem o que é”, e o participante número 1 complementa, dizendo que “[as pessoas] até devem saber, mas não ver aquilo como o que é praticado no dia-a-dia.”

Essa não-identificação dos funcionários com a identidade organizacional é um dos fatores que resultam no terceiro problema mencionado pelos participantes do grupo focal, que é a dificuldade em conhecer o público interno. Afirmção que condiz com o dado coletado na pesquisa de opinião, em que os respondentes que afirmam não participar das ações promovidas pela equipe de comunicação, em sua maioria, alegam que não se interessam pelos temas abordados. Essa falta de conhecimento do público também é um dos fatores que contribuem para uma atuação operacional da comunicação. Para Marchiori (2016), somente por meio da análise do público é possível realizar e colocar em prática um planejamento estratégico. O participante número 5, afirma que essa dificuldade em compreender o público é causada por vários fatores.

A gente tem uma dificuldade grande em conhecer o nosso público, e não foi por falta de tentativa, de pesquisas. Eu ainda acho que o perfil das pessoas da Celepar é muito variado, de acordo com o clima da empresa, do momento em que a empresa está vivendo, e fica muito difícil pra gente ler isso. (PARTICIPANTE 5)

Para exemplificar essa dificuldade e também o baixo engajamento dos funcionários nas ações propostas, o participante número 6 contou sobre a ação realizada neste ano para o Dia Mundial sem Carro, comemorado todos os anos no dia 22 de setembro. Durante a semana do dia 16 ao dia 20 de setembro, foi feita uma campanha incentivando as pessoas a fazerem o trajeto de casa até o trabalho com outro tipo de modal. Os participantes deveriam enviar uma foto ou mensagem para o WhatsApp da equipe de comunicação, contando como este trajeto foi realizado. Se ao fim da semana, a campanha chegasse à 500 participações (em um universo de aproximadamente 1200 funcionários) a

empresa, com patrocínio da Fundação Celepar, sortearia uma viagem. Ao final da semana, foram contabilizadas apenas 70 participações. Segundo a participante número 6:

Só de ciclistas, há 40 na empresa. As pessoas vinham com transporte alternativo, mas não faziam questão de participar da campanha. O exemplo dessa campanha que mostra a cultura da empresa. Era uma cobrança que vinha dos próprios funcionários, foi uma demanda que veio deles, mas que não teve engajamento. (PARTICIPANTE 6)

A participante número 1 ainda complementou mostrando como, na sua visão, funciona a maneira que as pessoas pensam na Celepar:

Eu me acho no direito de cobrar uma campanha, eu tenho que ter benefícios e vantagens por vir de bicicleta. Essa cobrança veio de baixo pra cima, a gente foi cobrado por isso, aí a gente faz, e cadê o engajamento em uma campanha que foi feita para as pessoas? (PARTICIPANTE 1)

6.3.3 Aspectos políticos e de gestão: impacto na comunicação

Como já citado em alguns momentos, a interferência política também tem impactos diretos na comunicação da Celepar, e eles acontecem em todos os níveis, como foi exemplificado pelos participantes. Assim como algumas pessoas querem usar os canais de comunicação a seu favor, fato já mencionado pelos participantes da pesquisa, o participante número 1 citou o caso de um Presidente da Celepar que usava o site da empresa de forma explícita para autopromoção. “No site de antigamente tinham três matérias que eram bloqueadas, nessas era proibido a gente postar qualquer matéria, era só coisas do presidente que o assessor direto dele mandava colocar”. Hoje, um novo site foi lançado, e este classifica as matérias de acordo com a data em que foram postadas, evitando assim este tipo de problema.

As mais simples formas de comunicação também acabam se tornando um grande problema na Celepar. Novamente, a questão da má gestão aparece, quando os participantes afirmam que os gestores não dividem informações com a sua própria equipe de trabalho. Este dado também aparece na pesquisa quantitativa, em que apenas 21% dos funcionários afirmam que obtém

informações sobre a Celepar com seus gestores e equipe. Para explicar isso, Zanini (2017) afirma que existem características marcantes no modelo de gestão brasileiro, entre elas, o uso arbitrário do poder e a baixa confiança interpessoal. A participante número 2 afirma que “muitos gestores retêm a informação como forma de controle, por medo, por poder”, uma maneira de manter a hierarquia e a centralização do poder em suas próprias mãos.

E mais uma vez, isso se volta como um problema para a comunicação, pois, como afirma a participante número 1, “as pessoas não ficam sabendo de nada pela boca do gestor, e nem tudo é conteúdo para a Newsletter, mas ela acaba sendo a única fonte de informação”. Desta forma, os canais de comunicação, que poderiam ser utilizados de maneira mais assertiva e atrativa para o público interno, acabam ficando carregados com informações técnicas que poderiam ter sido repassadas diretamente para as equipes as quais a informação realmente interessava. O que é um problema de gestão é visto como um problema de comunicação, e são deixados com esta equipe em busca de uma solução, sendo que deveriam ser resolvidos pelas próprias equipes envolvidas. Isso também contribui para o baixo engajamento dos funcionários nos canais de comunicação e reforça o papel operacional da comunicação.

Essa retenção das informações também afeta a confiança dos funcionários com relação à comunicação interna. Apesar de pouco citado pelos respondentes do questionário, segundo os participantes do grupo focal, é comum que os funcionários fiquem sabendo sobre as notícias, lançamentos e informações que envolvem a Celepar por sites externos. O participante número 2 aponta em sua fala essa falta de circulação da informação.

Como é que a gente vai comunicar sobre uma coisa que a gente não é comunicado? Como a gente vai comunicar se não tem a informação? (...) Pelo menos uma vez por semana tem lançamento, e a maioria a gente descobre pela imprensa porque eles também não nos passam a informação, então falta comunicação de todos os lados. (PARTICIPANTE 2)

Essa centralização das informações é desfavorável para a empresa em geral, já que não há transparência e nem agilidade na transmissão das informações oficiais, gerando ruídos e fluxos paralelos de comunicação, e uma “concorrência de informações” infundada dentro da organização, que se mostra

difícil de combater.

Os motivos políticos também impactam nos grandes feitos dentro da Celepar. Segundo a participante número 6, diversas ações já tiveram que ser canceladas devido a greve de funcionários, que se sentiram prejudicados com os resultados do acordo coletivo, por exemplo. Outro exemplo atual que foi citado pelos participantes foi a cerimônia de aniversário da Celepar. O que deveria ser uma oportunidade de enaltecer o trabalho realizado na empresa e as pessoas que atuam lá dentro, se transforma em uma grande cerimônia política.

Dentre as formalidades do evento, há a fala de todos os diretores e personalidades políticas presentes, uma parte da cerimônia que se torna muito extensa, e acaba gerando o desinteresse de muitos funcionários pelo evento. A equipe de comunicação, responsável pela organização do evento, busca saídas para tornar esse dia mais atrativo para o funcionário, de forma a deixá-lo em evidência, como afirma o participante número 5:

(...) Pra tentar desengessar um pouco mais a gente também leu bastante nas pesquisas que o início da cerimônia era muito político, cansativo e a parte do bolo e da alimentação ficava muito próxima da hora do almoço. Então a gente tentou ouvir mais o público interno e montar uma cerimônia mais voltada para o funcionário, mas muitas coisas não foram possíveis devido à falta de verba, ou até mesmo um posicionamento diferente, e muitas coisas acabaram ficando praticamente da mesma forma que eram feitas antes, com uma cara mais bonita. (PARTICIPANTE 5)

Do ponto de vista dos funcionários que alegam ter poucas oportunidades de participação na Celepar, perceber que mesmo quando essas oportunidades aparecem, neste caso em forma de pesquisa, suas sugestões não são ouvidas, também gera desmotivação e faz com que, cada vez mais, deixem de expressar suas opiniões.

A constante contradição entre a busca por inovação e a burocracia limitante das organizações públicas pode mais uma vez ser observado neste exemplo da cerimônia de aniversário da Celepar. O participante número 5 mostra como a tentativa de mudança das formalidades do evento acabou sendo, aos poucos, reduzidas.

Por exemplo, a entrega de certificados de aniversário de empresa de funcionários na cerimônia de aniversário da empresa, a gente tentou deixar um pouco mais pessoal, fazer com que ele fosse entregue não por

um diretor que nunca viu o cara na vida e não sabe como ele trabalha, mas que fosse entregue no setor, com as pessoas que ele trabalha no dia-a-dia, e isso não foi da maneira que a gente quis. Vai acontecer, mas de outra forma. (PARTICIPANTE 5)

E apesar de parecer que esses vetos vêm apenas do corpo diretivo da empresa, os participantes apontam que às vezes é mais difícil lidar com os processos arcaicos e pessoas que já estão imersas na cultura organizacional engessada da empresa, como mostra a fala do participante 1:

Mesmo (...) quando apresentaram [as propostas para cerimônia de aniversário da Celepar] para o presidente, ele olhou e falou que irado, vamos fazer essa ideia de vocês, ainda assim a coisa vai caindo, cai quando chega no financeiro, a hora que vai pro RH, tudo que você vai precisando de ajuda a demanda vai sendo aparada, quase que você coloca ela na mesma caixinha de antes. (PARTICIPANTE 1)

Os participantes da pesquisa qualitativa compreendem que, como uma empresa pública, a Celepar sempre vai ser dependente da política. “A gente fica refém porque não pode dizer não e a gente entende isso, mas atrapalha muito a comunicação de se tornar independente e fazer o papel que ela tem que fazer”, afirma o participante número 5

Quando questionados sobre quais estratégias a equipe usa para escapar destas interferências políticas e culturais, alguns participantes foram bem diretos: “Não tem como escapar”. O que a equipe busca é transformar, deixar menos político para atrair também o interesse do funcionário, quando possível deixando com um viés social aquilo que é político, como afirmou o participante 2.

O participante 1 também aponta outras estratégias, que podem proporcionar melhorias com relação à inovação na comunicação.

Muitas vezes a gente propõe grandes inovações, e ao longo do tempo elas vão sendo aparadas até que no final a gente olha e diz: Cadê a nossa inovação? A ideia era diferente e ficou igual. Mas acho que a melhor forma de lidar com isso é conhecer as nossas fraquezas para lidar com elas da melhor forma possível. (PARTICIPANTE 1)

Outra forma encontrada por eles para driblar estas características políticas e culturais, com base no conhecimento do cenário, foi a criação de um novo projeto, que vai dar voz e oportunidade aos funcionários que têm projetos que nunca puderam tirar do papel.

Está saindo um projeto que vai dar oportunidade para aqueles funcionários que dizem 'meu chefe não aprova meus projetos, eu não tenho voz, tenho outros conhecimentos que ninguém tem'. Como na estrutura Celepar está muito difícil de transformar a cultura, criamos um projeto paralelo apoiado pela gestão, e em vez de transformar a liderança, a gente vai promover isso em paralelo. Mas isso é, analisar o cenário, criar um protótipo e assim vai desconstruindo [essa estrutura]. (PARTICIPANTE 1)

Ainda em fase de planejamento, não há como prever se esta iniciativa realmente provocará mudanças no cenário da Celepar. As expectativas com relação ao projeto são altas, mas com base nas informações obtidas até aqui, os jogos de poder e resistência à mudança existentes internamente podem interferir nos objetivos propostos. Apesar disso, a equipe de comunicação tem bons motivos para acreditar nessas mudanças, como será apresentado em seguida.

6.3.4 Melhorias da trajetória da comunicação na organização

De acordo com os participantes do grupo focal, o papel da comunicação não é totalmente reconhecido pelos funcionários, mas esta realidade, aos poucos, está se alterando. Segundo o participante número 1:

As pessoas reconhecem [o papel da comunicação], mas não tanto quanto nós gostaríamos. Hoje elas reconhecem muito mais do que já reconheceram. Por muito tempo, as pessoas achavam que a gente era disparador de e-mail. Hoje, muita gente teve a oportunidade de ver a importância da comunicação. Elas percebem a importância, mas querem usar para benefício próprio. (PARTICIPANTE 1)

Mas mesmo com essas características da cultura organizacional e influências políticas interferindo no trabalho da comunicação, uma importante mudança, já citada neste estudo, ocorreu nos últimos 2 anos e trouxe um novo posicionamento para a comunicação dentro da Celepar. O participante 1 explica com mais detalhes como se deu essa mudança:

Uma melhoria que eu acho sensacional é que até o ano passado a gente trabalhava dentro da Gerência de Logística e Infraestrutura, e hoje a gente trabalha com a presidência. Isso é sem dúvida reconhecimento estratégico. É resultado, é valorização, força, reconhecimento, claro que não é tudo como nós gostaríamos, mas hoje se a gente vai apresentar

um projeto a gente coloca direto na agenda da presidência. A gente tem apoio, mesmo que tenha todas essas dificuldades, mas essa foi uma mudança gigantesca. (PARTICIPANTE 1)

A mudança citada causou mudanças que já foram percebidas internamente na Celepar. A equipe de comunicação, como afirmou o participante, tem hoje mais autonomia para escolher em quais projetos deseja atuar, tem voz junto ao corpo diretivo para embasar seus projetos, além de um novo posicionamento junto aos funcionários que já estão percebendo essas mudanças.

Outra percepção de um integrante da equipe que foi citada, foi a mudança do olhar externo para a Celepar. Para ele, a empresa está conquistando cada vez mais reconhecimento com o público externo.

Outra coisa que acho muito legal, vindo um pouco de fora assim, é que a Celepar está sendo vista. (...) Nos últimos dez anos eu trabalhei no Governo e a Celepar pra mim só existia quando dava problema na impressora e quando eu precisava enviar um e-mail e não funcionava. Hoje pra mim é uma realidade totalmente distinta. E não só para mim, para inúmeras pessoas. (...) E eu acho que isso é um ganho muito grande, e eu acho que se cada funcionário pensasse assim, tá aí o motivacional que cada um precisa. (PARTICIPANTE 2)

Como dito pelo participante 2, apesar desse reconhecimento externo não apresentar mudanças internas imediatas, eles podem auxiliar no fortalecimento da cultura organizacional da Celepar. Ao perceber que a imagem da empresa está cada vez mais forte externamente, o corpo funcional pode recuperar o sentimento de orgulho de pertencer à empresa, e conseqüentemente, ganhar uma nova motivação.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo identificar de quais maneiras a cultura organizacional apresenta interferências nos trabalhos realizados pela comunicação interna da Celepar, que por ser uma empresa pública, apresenta algumas especificidades no seu funcionamento. Para tanto, inicialmente buscou-se compreender o que dizem os autores de estudos sobre a comunicação organizacional e da comunicação interna. Em seguida, foram mapeados os principais canais de comunicação utilizados na Celepar, e algumas das principais ações de comunicação realizadas na empresa.

Com base na revisão bibliográfica realizada, a pesquisa de campo foi dividida em duas partes. A primeira delas se deu através da aplicação de uma pesquisa quantitativa em forma de questionário online com uma amostra do corpo funcional da Celepar, com o intuito de identificar as práticas e aspectos que configuram a cultura organizacional da empresa. Sendo esta um aspecto intangível, buscou-se compreender as características de gestão, relacionamento, política, comportamento e de identificação com a organização, que são formadores e condicionantes da cultura organizacional.

Para a segunda parte, optou-se pela pesquisa qualitativa, por meio de um grupo focal realizado com a equipe do Núcleo de Comunicação e Marketing da Celepar, que contou com a presença de 10 participantes (6 ativos e 4 como ouvintes), com objetivo de identificar, através da percepção dos participantes, quais aspectos da cultura organizacional influenciam nos processos de comunicação interna da Celepar. A partir dessa coleta de dados, buscou-se comprovar ou refutar duas hipóteses, apresentadas durante este trabalho.

A primeira (H1), sobre a cultura organizacional da Celepar que, devido às características específicas de uma empresa pública já citadas anteriormente, apresenta uma cultura engessada, a qual não apresenta mudanças positivas há muitos anos e que exerce bastante influência nos processos organizacionais. A segunda (H2), afirma que a comunicação interna sofre as consequências advindas dessa cultura organizacional, com baixo engajamento nas ações planejadas. E de acordo com os dados obtidos nesta pesquisa, confirmaram-se as duas.

A partir das análises realizadas, foi possível chegar à algumas conclusões

que serão apresentadas. Com o questionário, pode-se perceber que a cultura organizacional da Celepar é caracterizada pelo baixo sentimento de pertencimento e orgulho por parte dos funcionários, existem problemas estruturais de gestão que foram moldados por essa cultura organizacional, e apesar de os funcionários se identificarem, principalmente com os valores da organização, não acreditam que ela trabalhe em concordância com eles. Apesar de a empresa se dizer preocupada com a evolução e o desenvolvimento de seus funcionários, não apresenta na prática, ações que de fato contribuam para o cumprimento desse objetivo.

Os relacionamentos são muito pautados no interesse e na troca de favores, e pouco incentivados e valorizados pela empresa, o que favorece a cultura do individualismo e da priorização dos interesses pessoais. Os aspectos políticos também ficam evidentes nas tomadas de decisões, burocratização de processos, nomeação de cargos e favorecimento político.

No grupo focal, a equipe de comunicação mostrou de que forma essas características culturais interferem na comunicação interna da empresa, que precisa vencer obstáculos que são impostos pelos próprios funcionários da organização. A busca pela autopromoção, a má gestão, a falta de posicionamento da empresa, o enfraquecimento da identidade organizacional perante o público interno, a dificuldade em conhecer este público, o baixo engajamento nas ações propostas, a perda de confiança junto aos funcionários e a dificuldade de fazer com que a comunicação assuma uma posição estratégica, dificultam a realização de um trabalho de comunicação com objetivos alinhados aos da organização.

Apesar de todos estes problemas apresentados não representarem um empecilho para o funcionamento da Celepar, eles certamente atrapalham o seu crescimento. Por este motivo, serão feitas algumas sugestões que podem contribuir de maneira positiva com a cultura organizacional da empresa. Em conformidade com a literatura apresentada neste trabalho, é importante reforçar que mudanças na cultura organizacional, significam mudanças na estabilidade do grupo e nos significados compartilhados por ele, e por isso é um objetivo difícil de se alcançar. Mas, ao mesmo tempo, não se pode esquecer que esta mesma cultura é moldada também pelas pessoas que a vivenciam, dia-a-dia, o que possibilita melhorias graduais.

Como exposto pelos autores da área, os gestores têm um papel fundamental na manutenção da cultura organizacional de uma empresa. Considerando que a Celepar é uma empresa de natureza pública e não existem perspectivas de mudança com relação a isso, deve-se aceitar que algumas características irão permanecer. Por este motivo, deve-se investir na capacitação desses gestores, para que consigam administrar essa cultura da melhor maneira possível. A incorporação da identidade organizacional para com estas pessoas também é imprescindível para gerar melhorias na cultura organizacional da Celepar, para que atuem em conjunto com a comunicação, promovendo a consolidação dessa identidade junto aos funcionários.

Percebeu-se também, durante a pesquisa, que a atuação do Núcleo de comunicação ocorre de maneira individualizada, dissociada de outros setores da empresa. Promover uma atuação conjunta, da comunicação com a gestão de pessoas, pode trazer fortalecimento e grandes resultados para ambas as áreas, principalmente quando se trata da integração dos valores da organização no dia-a-dia da organização e das pessoas que a formam, para estimular o sentimento de pertencimento e a motivação dos funcionários.

Esta possível atuação conjunta também pode originar ferramentas que auxiliem na compreensão do público interno, além de trazer voz ao corpo funcional, como a aplicação de pesquisas como a de clima organizacional. A partir dela, a empresa é capaz de diagnosticar possíveis conflitos e aspectos que prejudicam a evolução da organização como um todo, sendo capaz de apontar medidas eficazes para a resolução destes e outros problemas.

Sem a ambição de esgotar os estudos acerca do tema, o exposto nesta pesquisa permitiu a percepção da complexidade do funcionamento de uma organização, um ambiente formado por pessoas e por diferentes interesses que precisam ser usados para fins comuns. Espera-se que esta pesquisa contribua para estudos posteriores sobre o tema, e também para a uma melhor compreensão, e quem sabe melhoria, da cultura e da comunicação na Celepar.

REFERÊNCIAS

- ASSMAR, E. M. L; FERREIRA, M. C. *et al* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BARBOSA, L. (Coord.). **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros.** São Paulo: Atlas, 2009.
- BASSANI, B. **O WhatsApp como ferramenta de comunicação.** Entrevista concedida a André Sollitto. Revista Comunicação Empresarial. Ano 26, N 98, 2 Trimestre, 2016.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- BEKIN, S. F. apud KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 5ª Edição. São Paulo. Summus, 2013.
- _____. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 2004.
- CARRAMENNA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. **Pesquisa: WhatsApp, Trabalho e Comunicação,** 2015. Disponível em: <<http://www.comunicacaocomempregados.com.br/whatsapp>>
- COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PARANÁ. Disponível em: <<http://www.celepar.pr.gov.br>> Acesso em: 18 mai. 2019.
- COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PARANÁ. **ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2019 – 2023.** Disponível em: <http://www.celepar.pr.gov.br/sites/celepar/arquivos_restritos/files/documento/2019-01/item_14_-_estrategia_de_longo_prazo_2019-2023.pdf> Acesso em: 18 mai. 2019.
- COSTA, M. E. B. *et al.* **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2ª Edição. Brasília : Casa das Musas, 2012.
- CLEMEN, P. **Como Implantar uma Área de Comunicação Interna: Nós, as**

peças, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CRESCITELLI, E. **A importância do público interno na comunicação de marketing.** FACOM. Revista de Comunicação da FAAP, São Paulo, v. 15, p. 13-19, 2005.

DUTRA, J. **A força de uma comunicação interna bem planejada.** Entrevista concedida a Valéria Aparecida Cabral. **ORGANICOM**, São Paulo, número 19, p. 157 a 162, 2º sem. 2013.

FERNANDES, M. E. R., MARQUES, A. L., CARRIERI, A. P. **Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação:** uma proposta de integração. Cadernos EBAPE.BR, 2009.

FERRARI, M. A., GRUNIG, J. E., FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas:** teoria, conceito e relacionamentos. 2ª Edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

GASPARETO, R. **A estratégia de Internacionalização da Comunicação da Gerdau.** In Comunicação em Interface com Cultura. Rio de Janeiro, Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUNIG, J. E. **Definição e posicionamento das Relações Públicas.** In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações Públicas – teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Editora Contexto, 2009.

HJARVARD, Stig. **A midiatisação da cultura e da sociedade.** São Leopoldo, Editora Unisinos, 2014.

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

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 5ª Edição. São Paulo. Summus, 2003.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** 2ª Edição. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. Comunicação Interna: a organização como um sistema de significados compartilhados. In: Marchiori, M.(org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

_____. **A comunicação interna criando valor para as organizações.** 2016. Disponível em: <<http://www.uel.br/ceca/portalrp/?p=165>> Acesso em: 10/05/2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração.** 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MELO, V. P. C. **A Comunicação interna e sua importância nas organizações.** 2006. Disponível em <<http://docplayer.com.br/89670-A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes.html>> Acesso em 03/05/2019.

NASSAR, P. **Comunicação Interna: a força das empresas.** Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

NOVELLI, A. L. R. *et al.* **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

OCHOA, C. G. **As diferenças entre comunicação interna e endomarketing.** Rev. Ecom. v. 5 n. 9, 2014.

PAGES, M.; Bonetti Michel; Gaulejac, Vincent de & Descendre, Daniel. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos.** São Paulo, Atlas, 1987.

PERUZZO, C. In. **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** Org. Kunsch, M. M. K. São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** *Rev. Adm. Pública* [online]. 2006, vol.40, n.1, pp.81-104.

RHODIA S.A. **Plano de comunicação social.** São Paulo, 1985.

SANTOS, F. S. **ANÁLISE DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ENFOQUE NA COMPANHIA DE INFORMÁTICA DO PARANÁ – CELEPAR.** 2006. 66 f.

Monografia (Bacharelado em Gestão da Informação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2006.

SARAIVA, L. A.S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, Apr. 2002.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo, Atlas, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

WOLF, M. **Teorias da comunicação.** Lisboa: Presença, 2003.

ZANINI, M. T. **Cultura organizacional como ativo intangível.** Revista Melhor – Gestão de Pessoas, [S.l.], out. 2017. Disponível em:
<<https://revistamelhor.com.br/cultura-organizacional-como-ativo-intangivel/>>.
Acesso em: 29 nov. 2018.

**APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO TCC - Estudo de caso na Celepar:
Comunicação e Cultura organizacional**

Olá!

Meu nome é Giovanna, sou estudante do último semestre de Comunicação Social - Relações Públicas, da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Fui estagiária de comunicação na Celepar por pouco mais de um ano e Relações Públicas da Funcel por mais 8 meses. Durante este tempo, me interessei em estudar mais a cultura organizacional da Celepar e sua relação com as ações de comunicação interna e endomarketing que ocorrem. Por isso, escolhi a Celepar para realizar um estudo de caso em meu TCC.

Este questionário é formado por perguntas objetivas e leva apenas 10 minutos para ser respondido. Não há identificação dos respondentes, o questionário é anônimo. Não é uma iniciativa da Diretoria e tampouco foi encomendado/desenvolvido por ela. Sua participação não é obrigatória, mas terá importância fundamental para meu estudo.

Desde já, agradeço a sua colaboração!

MISSÃO, VISÃO E VALORES

1. Você conhece a missão, visão e valores da Celepar?

() Sim () Não

2. Você acredita que a Celepar provê soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação, contribuindo para a melhoria da administração pública?

() Sim () Não

3. Você acredita que a Celepar pode vir a ser reconhecida como referência em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação?

() Sim () Não

Se você ainda não conhece, em sua identidade organizacional, a Celepar apresenta como seus valores:

- Respeito ao interesse público, com ações éticas e transparentes;
- Pessoas são nosso diferencial, compreendendo-as como fundamentais neste ramo, e priorizando o desenvolvimento da competência e habilidades para que gerem inovação e soluções adequadas;
- Comprometimento, tanto com a sociedade como com a administração Pública, atendendo as necessidades do cliente;
- Evolução contínua, sempre com atenção às novidades que surgem em relação a produtos e serviços, para melhorar o que faz de maneira inovadora.

4. Você acredita que a empresa realiza seu trabalho baseado nestes valores?

() Sim () Não

- Por quê?

5. Você se identifica com os valores da Celepar?

() Sim () Não

6. Quando você pensa na Celepar, qual dessas características vem à sua cabeça?

(pode assinalar mais de uma opção, se necessário)

- () Credibilidade
- () Inovação
- () Produtividade
- () Hierarquia
- () Burocracia
- () Desorganização
- () Outro. Qual?

CULTURA ORGANIZACIONAL

7. Dentro da Celepar, você enxerga um tratamento igualitário com todos os funcionários?

Sim Parcialmente Não

8. Você tem orgulho de pertencer ao quadro de funcionários da Celepar?

Sim Parcialmente Não

9. Você se sente parte da empresa?

Sim Parcialmente Não

10. O corpo diretivo da organização reconhece as ideias e sugestões de seus colaboradores?

Sim Parcialmente Não

11. A empresa proporciona oportunidades para seu desenvolvimento humano e profissional? (Ex.: Participação em congressos e eventos, realização de cursos...)

Sim Parcialmente Não

12. Você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa? (Ex.: Plano de Saúde, VR, reembolsos...)

Sim Parcialmente Não

PROCESSOS POLÍTICOS

13. Você sente que as decisões políticas, às quais a empresa está subordinada, interferem no seu trabalho?

Sim, sempre Sim, às vezes Parcialmente Não, quase nunca
 Nunca

14. As decisões tomadas pela diretoria colaboram para a realização do seu trabalho?

Sim Parcialmente Não

15. Você acredita que trabalha em um ambiente burocrático?

Sim, muito Sim, às vezes Parcialmente Não, quase nunca

) Nem um pouco

16. Existe clima de abertura, confiança e motivação na Celepar?

) Sim) Parcialmente) Não

17. Você sente que tem autonomia para realizar o seu trabalho?

) Sim) Parcialmente) Não

18. Das práticas listadas abaixo, marque as que você identifica influência política:

) Nomeação de cargos

) Promoções

) Avaliações de nível

) Envolvimento em projetos

) Aceitação de novas ideias

) Remuneração

) Oferecimento de oportunidades profissionais

) Definição do Planejamento Estratégico

) Reconhecimento do trabalho

) Não identifico interferências políticas nas práticas da Celepar

PROCESSOS DE RELACIONAMENTO

19. Há respeito mútuo entre chefes e subordinados? (Ex.: Nos processos de trabalho, nas tomadas de decisões e com relação a novas ideias)

) Sim) Parcialmente) Não

20. Na sua perspectiva, o trabalho em equipe é valorizado na empresa?

) Sim) Parcialmente) Não

21. Que importância você dá ao trabalho em equipe para o bom desempenho da empresa?

) Nenhuma importância) Pouca importância) É indiferente) É importante) É muito importante

22. Você se sente confortável realizando atividades em grupo?

Sim Parcialmente Não

23. Quando há discordância no seu ambiente de trabalho, independente de nível hierárquico, como isso é solucionado?

Tranquilamente, normalmente há diálogo entre as partes discordantes

Geralmente é necessária a interferência de um superior

Sempre são resolvidas por um superior

24. A empresa possibilita e estimula a integração entre a sua área de trabalho e as outras áreas da empresa?

Sim Parcialmente Não

25. A Celepar proporciona momentos de interação não relacionados ao trabalho?

Sempre Às vezes Nunca

26. Os seus colegas de trabalho também são seus amigos fora da empresa?

A maioria Alguns Nenhum

27. Você conversa sobre a Celepar com as pessoas que fazem parte do seu dia-a-dia fora do trabalho?

Sim Às vezes Raramente Nunca

COMUNICAÇÃO INTERNA

28. Você se sente informado de forma clara sobre as práticas da sua empresa?

Sim Parcialmente Não

29. Na sua opinião, a frequência da comunicação interna é:

Exagerada Boa Moderada Baixa Insuficiente

30. Existe abertura para críticas, reclamações e reivindicações na empresa?

Sim Nem tanto Não

- Se você respondeu sim, pode dizer de que forma essa abertura aparece?

31. Dos meios listados abaixo, quais você utiliza para obter informações sobre a Celepar? (pode assinalar mais de uma opção)

- Newsletter
- E-mail
- Conversas informais com colegas
- Jornal Mural
- Redes Sociais
- Site
- Portal RH
- Displays de corredor
- Reuniões com a liderança/equipe
- Agentes de comunicação interna
- Rede Paraná
- Sites externos

32. Você participa das ações promovidas pela equipe de comunicação da empresa? (Ex.: Ações em datas comemorativas, em parceria com a Funcel...)

Sempre Às vezes Nunca

33. Se sim, porque você participa?

- Gosto de me envolver em ações que vão além do trabalho
- Participo para concorrer aos prêmios
- Acho importante existir momentos de descontração
- Outro. Qual?

34. Se não, porque você não participa?

- Não gosto de me envolver em ações que vão além do trabalho
- Os temas não despertam meu interesse
- Não me sinto à vontade para participar

Outro. Qual?

35. Caso não trabalhe na sede, você atua nas ações de comunicação promovidas pela equipe de comunicação, que permitem participação à distância?

Sempre Às vezes Nunca Trabalho na Sede

36. Caso não trabalhe na sede da Celepar, você acredita que isso atrapalha na hora de receber a comunicação?

Sim Às vezes Não Raramente Trabalho na Sede

INFORMAÇÕES PESSOAIS

- Sexo

Feminino Masculino

- Idade

De 18 a 25 anos

De 25 a 35 anos

De 35 a 40 anos

De 40 a 50 anos

Mais de 50 anos

- Onde você trabalha?

Sede da Celepar (Curitiba)

Alocado em cliente (Curitiba)

Em um Núcleo Regional (Outra cidade)

- Cargo ou função na empresa:

Diretor(a)

Gerente

Coordenador(a)

Supervisor(a)

Analista

Técnico(a)

- Assessor(a)
- Estagiário(a)
- Terceirizado (a)

- Em qual turno você trabalha?

- Turno de 8h
- Manhã
- Tarde
- Noite
- Madrugada

- Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Até 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Entre 20 e 25 anos
- Entre 25 e 30 anos
- Mais de 30 anos

- Obrigada! Aqui, você pode fazer observações e comentários, sobre os temas perguntados ou sobre algum assunto que não foi abordado. Fique à vontade!

APÊNDICE 2 – ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL - EQUIPE DE COMUNICAÇÃO E MARKETING DA CELEPAR

01 - Como vocês definem a cultura organizacional da Celepar?

02 - Em quais aspectos a cultura organizacional interfere na comunicação interna da Celepar?

02 - E quais são as principais dificuldades enfrentadas pela comunicação na empresa?

03 - Vocês acreditam que os funcionários compreendem o trabalho de comunicação dentro da empresa?

04 - Quais aspectos da cultura organizacional são levados em consideração durante o planejamento das ações de comunicação interna?

05 - E quais necessidades dos funcionários são levadas em consideração durante o planejamento das ações de comunicação interna? Dê exemplos.

05 - Como vocês avaliam o engajamento do público nas ações internas da Celepar? Por quê?

06 - De que forma as decisões políticas influenciam no trabalho? Dê exemplos.

07 - De qual maneira vocês resolvem essas situações?