

10 anos do Plano de Comunicação da Itaipu Binacional: análise de dados quantitativos e desafios para o futuro na comunicação interna.¹

Suziê Mari Marçal de OLIVEIRA²
Thiago Adriano Viana dos SANTOS³
Elza Aparecida OLIVEIRA FILHA⁴

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, PR

Resumo

Os empregados da Itaipu Binacional, do lado brasileiro, majoritariamente consideram que a comunicação influi nos resultados da empresa e que esta se preocupa em informá-los sobre fatos, mudanças e acontecimentos da organização. No entanto, eles concordam apenas parcialmente que há equilíbrio entre os principais fluxos de informação (de cima para baixo, comunicação entre os pares e entre subordinados e chefes) na Itaipu; 25% dos entrevistados discordam a respeito da existência deste equilíbrio. Estes são alguns dos dados obtidos em pesquisa quantitativa, com a participação de 282 respondentes, que o presente artigo apresenta. O estudo representa a continuidade do trabalho desenvolvido pelo Observatório Paranaense de Mídia que, anteriormente, teve como foco o Plano de Comunicação da Itaipu, elaborado em 2007. Desta vez, o grupo investiga aspectos relacionados à comunicação interna.

Palavras-chaves: Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Cultura Organizacional; Assessoria de Comunicação; Itaipu Binacional.

1. Introdução

Em vigor desde 2007, o Plano de Comunicação da Itaipu Binacional, margem esquerda, foi remodelado no final de 2017 para incorporar, de acordo com a chefe da Assessoria de Comunicação da empresa, Patrícia Iunovich⁵, “o fortalecimento da comunicação interna”. No entendimento da atual gestão, existia uma atenção maior à comunicação externa e os processos eram excessivamente integrados, havendo pouca diferenciação no tratamento da informação destinado à comunidade interna, formada pelos empregados da empresa, e o público externo – em especial a mídia noticiosa.

¹ Trabalho apresentado ao IJ03 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – XIV Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Graduada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Universidade Positivo e em Desenho Industrial com habilitação em Programação Visual pela PUCPR. Especialista em Comunicação e Sociedade pela UTFPR. Email: suziem@gmail.com

³ Estudante de Graduação, do 6º período do curso de Comunicação Organizacional da UTFPR. Graduado em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade da Amazônia. Email: thiagoviana@thiagoviana.com

⁴ Orientadora do trabalho. Professora do curso de Comunicação Organizacional da UTFPR, doutora em Ciências da Comunicação pela Unisinos. E-mail elzaap@hotmail.com

⁵ As informações foram prestadas durante entrevista a integrantes do Observatório Paranaense de Mídia (grupo de estudo integrados por professores e estudantes do curso de Comunicação Organizacional da UTFPR), realizada em 8 de dezembro de 2017, no escritório da Itaipu em Curitiba, da qual participou ainda o jornalista Romeu de Bruns, repórter e editor do Jornal Itaipu Eletrônico.

“Tudo converge para o Jornal Itaipu Eletrônico (JIE), cujo conteúdo é praticamente todo aberto a quem acessar na internet. A ideia é deixar o jornal apenas na intranet, tratando de questões de interesse interno, e transformar o nosso site em uma agência de notícias, para atender sobretudo a imprensa”, afirmou a assessora. Ela exemplificou as dificuldades deste compartilhamento de canais de informação citando que, recentemente, um blog de Foz do Iguaçu⁶ havia republicado uma matéria do JIE falando de uma festa de confraternização para os funcionários, dando detalhes como locais e horários para pegar as pulseiras de acesso à área do evento: “Tive que ligar para o blogueiro e pedir para ele editar o material, pois não tinha sentido deixar assim para o público amplo, de fora da empresa”.

A atualização do Plano⁷, no entanto, não alterou o seu principal propósito, que vem se consolidando ao longo dos anos: reconhecer a comunicação como “atividade estratégica” que permeia todos os setores da empresa e que tem como objetivo “fortalecer a imagem institucional da entidade perante os variados públicos com os quais se relaciona (...). Na sociedade da informação em que vivemos, a imagem é o maior patrimônio de qualquer instituição” (ITAIPU, 2007, p.6). Segundo Patrícia Lunovich, esta posição estratégica pode ser percebida no cotidiano de trabalho, de uma maneira simples e eficaz: “Todos [referindo-se às várias diretorias e gerências] vêm sempre bater à nossa porta, isso implica reconhecer o nosso papel e a importância da comunicação”.

Embora vocalizada de um ponto de vista que pode ser mais instrumental, a declaração da chefe da Assessoria de Comunicação da Itaipu enseja o estabelecimento de uma compreensão que os autores do presente artigo consideram pertinente: “As organizações são e se realizam por/em comunicação. Sem comunicação (aqui não se trata de julgar a qualidade dos processos comunicacionais) não é possível a existência de uma organização(...). A noção de organização pressupõe o estabelecimento de vínculos entre diferentes sujeitos, e esses vínculos são acionados, estabelecidos e fortalecidos – ou mesmo rompidos – mediante comunicação” (BALDISSERA, 2014, p.113). Diante do espaço limitado do texto aqui apresentado, o foco estará mais voltado para as problemáticas classificadas como de ‘comunicação interna’, apesar da convicção partilhada pelos autores de ser uma separação artificial e pouco defensável pensar em dois níveis distintos de comunicação (interna e externa), uma vez que os processos comunicacionais implicam “construção e disputa de sentidos” (idem) e estão em constante imbricamento entre todos os públicos que compõem a organização, alimentando e retroalimentando as práticas institucionais e a cultura organizacional.

⁶ A hidrelétrica de Itaipu localiza-se na fronteira entre Brasil e Paraguai, próxima à cidade do Foz do Iguaçu, no extremo Oeste do Paraná.

⁷ Estas mudanças estão em processo de debate também na margem direita da binacional, do lado paraguaio, mas não serão objeto deste estudo.

A presente pesquisa buscou mapear, empregando metodologia quantitativa, como os empregados da Itaipu avaliam os processos de comunicação na empresa. Dos 1.387 funcionários da margem esquerda, 282 responderam, significando 20,3% do total. O questionário, disponibilizado em formulário eletrônico, constava de nove questões objetivas (das quais quatro eram de identificação) versando, em especial, a respeito dos instrumentos de comunicação disponibilizados. Em parte do instrumento, os respondentes eram convidados a manifestar sua concordância ou discordância em relação a 12 afirmações que objetivavam estabelecer, percentualmente, a visão dos empregados sobre as práticas e processos comunicacionais na empresa.

Estrutturamos este trabalho buscando intercalar aportes teóricos sobre definições de comunicação interna e suas abordagens epistemológicas, aos dados obtidos a partir de pesquisa aplicada entre funcionários ativos da Itaipu e, ainda, mesclando informações da entrevista feita com a chefe da Assessoria de Comunicação da Itaipu Binacional, Patrícia Iunovich.

A respeito da pesquisa, seguimos Baldissera (2017) e firmamos o entendimento de que trata-se do retrato de um momento determinado e também parcial, relativamente ao universo dos empregados. A pesquisa, defende o autor, é realizada em dado contexto (social, histórico, cultural, político etc) e é necessário considerar estes aspectos ao fazer inferências a partir dos resultados alcançados:

...podemos pensar numa pesquisa em que se objetiva compreender os processos de comunicação de uma determinada organização com seus empregados, e que, para isso, dentre outras técnicas de coleta de dados, emprega-se a de entrevistas com esses sujeitos. (...) Também é preciso considerar que, por mais qualidade e rigor que as entrevistas possam ter, os relatos dos sujeitos entrevistados sempre atualizarão suas percepções, seus registros sobre tais processos, a partir de seus lugares de fala, seus repertórios, seus desejos, suas competências. Observamos, também, que a dinamicidade da comunicação e a força com que muitas variáveis se exercem sobre ela têm potência para a permanente atualização dos processos, de modo que os entrevistados discorrem sobre algo que acreditam ter sido (suas percepções), e, para além, sobre algo que não é mais (BALDISSERA, 2017, p. 66-67).

2. Comunicação Interna na Itaipu Binacional

A Comunicação Empresarial vem evoluindo constantemente no Brasil, e novas táticas e definições vem ganhando espaço, garantindo que sua aplicação esteja em consonância com as demandas dos públicos. Antes dos anos 1960 não se tem conhecimento de suas características; no entanto, revela-se que durante o regime autoritário, devido à desmobilização da sociedade civil e proteção do governo, as empresas mantinham postura fechada e autoritária em relação aos atores sociais. Com a estabilidade democrática e a ampliação de direitos civis, houve uma mudança

considerável na postura das organizações, que começaram a estabelecer canais de comunicação internos e externos.

Até o final da década de 80 (séc. XX), a área tinha uma atuação marcadamente tática, associada à produção de jornais internos e a ações esporádicas de comunicação externa. Por outro lado, era muito acentuada a compartimentalização de assessorias de comunicação em ações de jornalismo, publicidade e relações públicas desenvolvidas isoladamente, sem a orientação de uma política e diretrizes que garantissem seu tratamento processual (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.19).

O Plano de Comunicação da Itaipu, criado em outubro de 2007 (a partir de um desdobramento do planejamento estratégico de 2003), foi concebido em estruturas mais modernas, priorizando a interação, produção, análise e troca de informações. Outro ponto a ser destacado em um dos seus objetivos é a inovação e o aperfeiçoamento contínuo do sistema de comunicação corporativa, assimilando novos recursos tecnológicos e explorando melhor o potencial da internet e da intranet (ITAIPU BINACIONAL, 2007, p.36) - aspectos que foram reforçados na atualização empreendida no ano passado, sobretudo em direção às redes sociais on line.

Qualquer tentativa de implantar um sistema de Gestão Estratégica e Comunicação deve levar em consideração a organização como um todo. E mais: ter plena clareza de que esta, sendo um sistema, deve ser interpretada como constituída de um subsistema técnico, um subsistema social e um subsistema estrutural, absolutamente interconectados e interdependentes e mergulhada em um contexto de extrema complexidade. A não compreensão de tal fato poderá acarretar disfuncionalidades graves, não contribuindo para o aumento da eficiência e da eficácia esperados (CARAVANTES, 2001, p. 209-210).

Iniciando o trabalho com os dados obtidos no questionário, evidencia-se que entre os 282 entrevistados, 27,7% são do sexo feminino e 72,3% do masculino. Mais de dois terços dos respondentes estão entre 26 e 50 anos (32,6% possuem de 26 a 35 anos, 39,7% apresentam idade entre 36 e 50 anos); 8,5% têm menos de 25 anos de idade; 18,1% estão na faixa etária entre 51 e 65 anos e 1,1% têm mais de 65 anos. Esses dados iniciais são importantes pois, “a idade, a educação e o histórico cultural são as três variáveis mais óbvias que influenciam a linguagem usada por uma pessoa e as definições que dela dá as palavras” (ROBBINS, 2002, p.279). Ainda sobre essa questão, convém assinalar que a eficácia da comunicação depende de uma série de fatores, que são evidenciados no Plano de Comunicação da Itaipu Binacional. Controle, motivação, expressão emocional e informação são funções imprescindíveis nesse contexto.

A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente. Além disso, favorece a interação da organização com a sociedade e cria mecanismos que possibilitem a validação pública da sua atuação e conduta. Engloba políticas e estratégias de comunicação elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa

dimensão articulada à gestão organizacional, bem como às expectativas e demandas dos atores sociais com os quais interage (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.21)

Entre os principais meios utilizados para a comunicação com o público interno na Itaipu Binacional (telejornais, boletins, jornais, revistas, manuais, vídeos, intranet, rádio-organização, teatro-organização, correio eletrônico, videoconferência e terminal de computador) o mais citado pelos empregados na pesquisa quantitativa foi correio eletrônico. Sabendo que “o sucesso da comunicação interna depende da comunicação entre as áreas, unidades ou departamentos das organizações” (LOUREIRO, 2006, p.94), evidencia-se que mais de 90% dos entrevistados têm o serviço de e-mail como principal canal de informação dentro da organização. Esta evidência, ademais, pode ser percebida no próprio desenvolvimento da pesquisa: quando o Jornal Eletrônico Itaipu (JIE), informativo online produzido pela Divisão de Imprensa, divulgou nota solicitando que os empregados acessassem o formulário eletrônico para respostas, a adesão foi restrita, apenas 25 pessoas, embora a informação tenha ficado no ar durante quatro dias. O volume cresceu quando os funcionários receberam mensagem pelo e-mail e alcançou, em menos de dois dias, mais de 250 respostas.

Com as tecnologias ganhando espaço, o Jornal Itaipu Mural (JIM), informativo semanal que circulou durante quase 30 anos e era inserido em dezenas de locais na usina - tanto em áreas administrativas, quanto em operacionais -, foi descartado em dezembro de 2017, para dar lugar a outros canais que usam a internet para interação. “Tínhamos o jornal mural desde muito tempo, ele mudou esteticamente, porém percebemos que nosso público interno tem celular ou sua estação de trabalho. Hoje não temos mais motivos para permanecermos com o jornal mural”, informou Patrícia Iunovich. A proposta que ficou durante vários anos em debate era substituir os murais impressos por televisões digitais que apresentariam conteúdos informativos, “mas perdemos o ‘time’ para esta mudança, pois estamos atrasados dez anos neste processo de migração digital”, acrescentou a assessora. Observa-se, portanto que “a escolha de um canal depende de as mensagens serem rotineiras ou não rotineiras. As primeiras costumam ser diretas e apresentar um mínimo de ambiguidade. As últimas tendem a ser mais complicadas e podem levar a erro de entendimento” (ROBBINS, 2002, p.287).

Sobre o antigo JIM, os entrevistados apontaram, em sua maioria, que faziam uma leitura esporádica do material ou apenas quando algo lhes chamava a atenção. No universo de trabalhadores que responderam a pesquisa, apenas 12% afirmaram que liam o JIM integralmente todas as semanas. Acerca desse canal, assim como outros meios impressos, observa-se que estes são mais impessoais. Três questões do questionário versavam sobre o Jornal Itaipu Eletrônico

(JIE), o principal veículo da Assessoria de Comunicação: 46,1% responderam que acessam-no todos os dias e outros 30,7% dizem ler o jornal de uma até três vezes por semana. Mais de um quarto dos respondentes, no entanto, estão entre os leem uma vez por semana, o fazem de vez em quando ou nunca leem. “Somente podemos nos comunicar se usarmos a linguagem do receptor. E os termos utilizados devem estar apoiados na *vivência* do receptor. Não adianta muito *explicar* ou *traduzir* os termos. É preciso que faça sentido *vivencial* para o receptor” (DRUCKER *apud* CARAVANTES, 2001, p. 207). Ou seja, os meios, sejam eles impressos ou eletrônicos devem estar atentos às demandas de todos os setores e dos todos os linguajares ou jargões presentes na vivência dos trabalhadores da Itaipu Binacional. O mesmo autor trata sobre a filtração no processo comunicacional. Para ele, o processo de reter informação depende de uma série de fatores:

Como regra geral, nós percebemos aquilo que esperamos perceber. Nós vemos aquilo que esperamos ver e ouvimos o que esperamos ouvir. Quando a *expectativa* está ausente, nossa tendência é não ver, não ouvir e, sim, simplesmente ignorar. A razão é que a mente humana procura as impressões e os estímulos numa moldura ou estrutura de expectativas e resiste, de uma maneira muito intensa, a tudo aquilo que ela não espera perceber (DRUCKER *apud* CARAVANTES, 2001, p. 207).

De acordo com as mudanças previstas, o Jornal Itaipu Eletrônico deixará de ser acessado pelo público externo, embora muitas de suas pautas possam ser reproduzidas no site de uma agência de notícias que dará lugar à atual ‘sala de imprensa’ acessada pelos públicos externos que demandam informações da binacional. Na configuração presente, existem algumas abas no menu do JIE que diferenciam os conteúdos destinados aos empregados. Todos os leitores encontram três editorias na parte superior da página inicial: ‘Notícias de Itaipu’, ‘Turbinadas’ (matérias mais importantes, que ficam mais tempo em destaque) e ‘Especiais’, as séries de textos e fotos sobre determinados assuntos cuja cobertura gerou grande volume de informações. A seção ‘Notícias de Itaipu’ é acessada e lida com frequência por 37,5% entrevistados, enquanto outros 30,4% leem quando há algum assunto de interesse. A ‘Turbinadas’, é lida por 38,2% quando o tema interessa; 24,1% acessam de vez em quando e 11,7% nunca leem. Os empregados da usina, além disso, têm acesso a cinco outras abas: ‘Painel do leitor’, ‘RH e você’, ‘Classificados’, ‘Aniversariantes’ e ‘Fale com o JIE’. Dentre estas, a aba ‘RH e Você’ é a que mais se destaca em número de acessos dos entrevistados. Ainda assim, apenas 20% deles afirmaram acessá-la de maneira frequente. A aba ‘Aniversariantes’ destacou-se com a que obtém menos acessos entre os entrevistados. Cerca de 42,1% declararam nunca ler ou acessar esta área. Outro dado que chamou a atenção está relacionado ‘a área ‘Fale com o JIE’, que não é utilizada por mais de 62% dos respondentes.

Ainda sobre JIE, na parte inferior da primeira página do jornal, os internautas encontram a editoria ‘Comunidade’, que direciona para informações nas quais a hidrelétrica evidencia contatos com a população dos municípios em torno do seu reservatório. Muitas das matérias que estão nesta editoria podem levar para os mesmos textos de ‘Notícias de Itaipu’, dependendo dos vínculos estabelecidos pelo profissional responsável pela edição. Para o público interno, por outro lado, existem ainda duas outras abas: ‘Itaipu na mídia’ e ‘setor elétrico’, em que são reproduzidas, respectivamente, notícias a respeito da empresa ou do setor elétrico brasileiro publicadas pela mídia convencional.

Esta página inicial se complementa, para ambos os públicos, com links para a IBTV (Itaipu Binacional TV) e a Rádio IB. Estas áreas, no entanto, são pouco frequentadas pelos empregados: 62% respondentes afirmaram que nunca acessam o conteúdo da rádio e 41,4% não acompanham os vídeos. O canal do YouTube IBTV foi pensado, inicialmente, como um programa jornalístico em formato audiovisual, mas, de acordo com a chefe da Assessoria de Comunicação, a equipe não teve condições de implementar a proposta, por falta de pessoal, e o espaço, embora seja responsabilidade da divisão de Imprensa, é ocupado basicamente por vídeos institucionais e vídeos-releases. A rádio conta com algumas produções desenvolvidas pela assessoria de imprensa do Parque Tecnológico de Itaipu⁸ e reproduz programas de outras instituições públicas, como a Rádio Senado.

De acordo com a pesquisa, revelou-se que, para os trabalhadores, o conteúdo do JIE é relevante (61,9%) ou muito relevante (21,7%). “A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo (ROBBINS, 2002, p.276). Ou seja, a comunicação é estratégica e nesse aspecto a Itaipu Binacional é bem-sucedida, embora ainda haja pontos a serem mais aprofundados como as mídias sociais entre os trabalhadores.

Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, fornece o meio para a expressão emocional de sentimentos e de atendimento de necessidades sociais (ROBBINS, 2002, p.277).

Quando perguntados sobre o nível de concordância com algumas afirmações, 42,1% dos funcionários concordaram parcialmente que ‘o trabalho da comunicação influencia nos resultados

⁸ O PTI é uma fundação, criada em 2003 pela Itaipu, que ocupa os prédios de alojamentos dos trabalhadores que construíram a hidrelétrica, e está voltada para as áreas de educação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

da Itaipu Binacional’, outros 36,1% declararam concordar plenamente com esta afirmação. Isso nos indica que os esforços da assessoria de comunicação em direção ao reposicionamento da comunicação como estratégia que leva a resultados, têm sido reconhecidos de alguma forma pela maioria dos trabalhadores.

Quando a afirmação dizia que ‘a Itaipu se preocupa em informar os funcionários sobre fatos, mudanças e acontecimentos da empresa’, 55% dos entrevistados disseram concordar plenamente com esta afirmação. O que nos leva a crer que “a comunicação interna também é elemento essencial na formação e manutenção de um clima organizacional positivo, contribuindo para que os públicos internos estejam engajados e comprometidos com os objetivos estratégicos da organização” (SOUZA e BRANDÃO, 2006, p.79). O resultado do questionamento sobre estar bem informado a respeito dos acontecimentos da Itaipu Binacional, no entanto, não é substancial. Apenas 36,5% declaram concordar plenamente com a afirmação. Outros 59% discordaram plenamente ou apenas concordaram parcialmente, o que sinaliza que, apesar dos reconhecidos esforços da empresa em manter seus colaboradores informados, ainda assim, a maioria não se sente seguramente bem informada sobre a organização. Estar bem informado, além de desenvolver processos comunicacionais positivos, contribui para o clima interno favorável, sem que o setor de comunicação seja visto como intruso ou desnecessário.

Acerca da pergunta sobre o equilíbrio entre os principais fluxos de informações (comunicação de cima para baixo; comunicação entre os pares; comunicação entre subordinados e chefes de outros setores), obtivemos as seguintes respostas: concordo parcialmente (50,3%), discordo plenamente (25,1%), concordo plenamente (16,3%), enquanto 7,4% dos trabalhadores se mostraram indiferentes.

A respeito da afirmação ‘na Itaipu existe priorização da comunicação de baixo para cima’, 36,8% trabalhadores concordam parcialmente, 30,1% discordam plenamente, 16,3% concordam plenamente e 15,5% nem concordam e nem discordam. Vale ressaltar que “a comunicação interna não corrige, milagrosamente, lacunas ou equívocos de gestão. Assim como não há discurso que corrija uma ação equivocada em qualquer esfera existencial” (LOUREIRO, 2006, p.95). Ou seja, a comunicação entre diferentes níveis deve acontecer de maneira eficaz para que o conceito da gestão se solidifique e que na prática seja uma constante. A comunicação é uma ferramenta auxiliadora da gestão e não a própria gestão em si.

Sobre essa questão convém pontuar as principais barreiras de comunicação, como a filtragem⁹, que exerce manipulação da informação pelo emissor, para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor; percepção seletiva; sobrecarga de informações; defesa, que é quando por se sentirem ameaçadas, tendem a reduzir a capacidade de entendimento mútuo e linguagens dissonantes. “Divergências entre as necessidades da organização e as expectativas dos trabalhadores constituem um limite na gestão organizacional, dificultando a comunicação” (ZARIFAN *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.60). Ainda de acordo com as autoras, outros limites são a insuficiência na agilidade e de contextualização de informações e credibilidade de decisões (tudo é confidencial ou demora muito tempo para se tornar oficial).

Esses limites levam organizações a adotarem uma postura pouco dialógica, sem considerar a importância da intersubjetividade nos relacionamentos com os atores internos. Essa atitude desvirtua a compreensão do papel da comunicação e não reconhece os atores internos como interlocutores do processo comunicacional (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.61).

Sobre o empregado ter ‘oportunidade de se comunicar com a alta direção’, o resultado obtido foi o seguinte: concordo parcialmente (41,4%), concordo plenamente (32,2%), discordo plenamente (16,3%), enquanto 15,6% não concordam e nem discordam. Mesmo que para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é sua fonte primária de interação social, como já foi citado, ainda há dificuldades de um modo geral, para haver comunicação. Para que esse “link” entre níveis seja facilitado, “o exercício da liderança em um contexto organizacional não pode ser compreendido sem que o líder seja efetivamente um excelente comunicador” (CARAVANTES, 2001, p.196). Seguindo essa mesma linha, Oliveira e Paula (2007) defendem que “direta ou indiretamente, o papel e o uso da comunicação organizacional são abordados numa perspectiva de táticas e ações específicas ou de aspectos ligados à imagem, reputação e relacionamento com atores sociais, dando pouca atenção às atividades gerenciais e questões profissionais que definem sua função gerencial”.

Quando questionados sobre a ‘oportunidade de participar de reuniões, em que se expõe a própria opinião’, os trabalhadores afirmaram que 36,8% concordam parcialmente, 16,3% concordam totalmente, 20,9 discordam totalmente e 7,4% dos trabalhadores se mostraram indiferentes. Historicamente, a diminuição de níveis auxiliou o processo comunicacional.

Ao analisar os números da pesquisa até aqui, especialmente o que revela os quatro últimos tópicos analisados, percebemos que os trabalhadores entrevistados identificam que há um esforço

⁹A filtragem costuma ocorrer principalmente nas organizações que enfatizam as diferenças de status e entre funcionários com fortes aspirações de aspiração de carreira. (...) Portanto, é mais comum observarmos a filtragem nas grandes organizações do que nas empresas menores. (ROBBINS, 2002, p.279)

da direção em oportunizar canais de comunicação nos quais eles tenham voz, mas que nem sempre - na avaliação deles - os fluxos de cima para baixo e de baixo para cima estão no mesmo nível de eficiência e eficácia. Esta análise nos faz resgatar, neste momento, o dado de 62% de respondentes que nunca acessam a área ‘Fale com JIE’, para o qual nos levanta o questionamento se este número seria uma causa ou efeito deste sentimento de desequilíbrio.

Avançando sobre o nível de concordância ou discordância das afirmações que fizemos, sobre serem ‘incentivados a conhecer todo o negócio da Itaipu Binacional’, os trabalhadores responderam que 40% concordam parcialmente, 34,7% concordam plenamente, 17,3% discordam plenamente e 10,2% não concordam e nem discordam.

Se na Itaipu Binacional, ‘a comunicação é vista como vital para o funcionamento do negócio’, a resposta foi 41,8% concordam parcialmente, 32,6% concordam plenamente e 13,8% discordam totalmente. Esse questionamento nos leva ao conceito de que “a dimensão imaterial do trabalho no pós-fordismo quer dar conta exatamente do seu caráter relacional, comunicativo e cooperativo. Ela não se opõe ao material, pois o trabalho imaterial é a condição da produção de bens e serviços” (COCCO *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.12).

Já sobre ‘a opinião dos trabalhadores ser levada em conta ao elaborar o Plano Estratégico de Comunicação’, 34,7% concordam parcialmente, 26,5% discorda plenamente, 14,8% concorda plenamente e 21,6% nem concorda e nem discorda. Com mais de ¼ dos entrevistados alegando a não participação no plano e pelo menos outros 56% demonstrando algum tipo de ressalva em relação a esta afirmação, temos um dado que vai de encontro ao que é revelado no plano: Trata-se do resultado de um trabalho coletivo, que contou com a colaboração de profissionais de todas as áreas da empresa (ITAIPU BINACIONAL, 2007, p.4).

Ao serem questionados se ‘a comunicação promove a integração de diferentes setores/departamentos’, 48,2% dos empregados apontaram concordar parcialmente, 24,8% concordaram plenamente, 17,3% discordaram plenamente e 8,1% nem concordaram e nem discordaram.

Sobre questões que tangem a comunicação empresarial, autores abordam não somente o viés social, como também a importância da comunicação externa, e de como ambos tipos fazem parte do mesmo conjunto. A articulação dos atores sociais em rede, defendendo os seus interesses com conduta ética, fazem com que esse atrelamento seja possível, dentro das regras do corporativismo e da responsabilidade social.

As exigências de conduta ética e de transparência nas organizações ampliam a necessidade de integração entre comunicação interna e externa. Essa articulação evita que seus posicionamentos e relacionamentos sejam fragmentados ou incoerentes, criando, conseqüentemente, condições para a percepção de conjunto pelos atores sociais. Além disso, esse alinhamento é fundamental para a construção de sentido e condicionante da validação pública da organização (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.63).

Mesmo sabendo da importância da definição de termos como comunicação interna e externa, alguns autores já adotam o conceito de unicidade. “O que observamos hoje é que a noção de limites organizacionais vem tornando-se cada vez mais problemática, embora constitua um ponto de referência inevitável. A comunicação externa e interna, na prática, não se situa mais em campos separados. Essa separação já não é fértil e justificável” (CHENEY; CHRISTENSEN *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.62). Esse ponto de vista é corroborado por entender que o empregado é também um agente comunicador, que pode melhorar ou atrapalhar a imagem da empresa. “Públicos internos esclarecidos podem se tornar porta-vozes da empresa e contribuir para multiplicar conceitos verdadeiros referentes às atividades da organização” (SOUZA e BRANDÃO, 2006, p.77). No entanto, para isso, a comunicação da empresa deve ser clara e não dar espaço para que fofocas antevejam situações e acabem ganhando credibilidade.

A rede de rumores tem três principais características. Primeiro, ela não é controlada pela direção da empresa. Segundo, é percebida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização. Terceiro, é largamente utilizada para servir aos interesses próprios daqueles que fazem parte dela (ROBBINS, 2002, p.283).

Sabendo que a “rádio-peão” existe na maioria das empresas, demorar para anunciar algo que já faz parte das conversas de corredores é um risco que não se pode correr. Todos devem “sentir” a empresa do mesmo modo. Cabe à comunicação dar o tom do clima organizacional. “O desafio maior da comunicação interna é fazer com que todos os seus públicos vejam e sintam a empresa da mesma forma; (...) tem o desafio de informar bem e no tempo certo, ter credibilidade e ser capaz de despertar a motivação das pessoas” (SOUZA e BRANDÃO, 2006, p.81).

Considerações Finais

Sobre os fluxos de comunicação interna no contexto organizacional da Itaipu Binacional e os dados obtidos com as respostas dos trabalhadores da instituição, observamos pontos convergentes e divergentes em relação ao que se apresenta no Plano de Comunicação, os relatos da equipe de comunicação e as respostas dadas pelos empregados.

Um dos pontos a serem destacados é que, para os entrevistados, a comunicação influi para o funcionamento do negócio, revelando que há sensibilidade pela maioria dos trabalhadores em compreender a importância comunicacional para a organização como um todo, uma vez que o Planejamento Estratégico integra outros sistemas organizacionais e faz com que a interação entre empresa e funcionário seja cada vez mais estreita.

Ainda sobre a integração entre diferentes setores, os funcionários apontaram que concordam com tal afirmativa, ratificando os esforços da assessoria de comunicação neste sentido. Para corroborar tal situação, os autores Pereira e Kich *apud* Freitas (2011) apontam que a cultura organizacional é um elemento capaz de integrar outros sistemas organizacionais, a fim de ampliar e viabilizar melhores alternativas de sucesso. A presença dessa cultura, voltada à execução, influencia na sua eficácia, uma vez que, como evidenciamos, está alinhada aos métodos do Plano de Comunicação. Essa estatística vai ao encontro da concordância da maioria dos entrevistados sobre a comunicação influenciar nos resultados da Itaipu Binacional.

No entanto, os números acerca de dois questionamentos – um deles é se a empresa se preocupa em informar os funcionários sobre fatos, mudanças e acontecimentos e o outro é se o entrevistado sempre considera estar bem informado a respeito dos acontecimentos da empresa – levanta discrepâncias. Enquanto a maioria mostra concordar plenamente que a empresa se preocupa em informar os funcionários sobre fatos, mudanças e acontecimentos, os mesmos mostram que concordam parcialmente sobre estarem bem informados, apontando que os ruídos na comunicação evidenciam a existência de um veículo que é eficiente, mas não eficaz.

Acerca do fluxo informacional em relação à comunicação de baixo para cima, os números conflitantes mostram que a comunicação ainda não alcança tais níveis apontados no Plano de Comunicação. A efetividade ainda é algo a ser trabalhado nesse quesito. De acordo com os apontamentos sobre as mudanças do Plano, há quesitos que podem interferir nessa avaliação por parte dos trabalhadores, em especial com as redes sociais, ainda pouco exploradas pela organização. O perfil da empresa no Facebook tem mais de 130 mil curtidas e a quase totalidade dos comentários recebe respostas. No Instagram, as postagens superam 700 imagens e houve casos de materiais visualizados perto de um milhão de vezes. “Não é o ideal, até porque não temos profissionais designados especialmente para acompanhar redes sociais, mas conseguimos fazer mais do que muitas empresas do setor elétrico brasileiro”, disse a chefe da Assessoria de Comunicação. Ela reconhece que, do lado paraguaio há maior atendimento às RSOs, com pessoal especializado e mais de 207 mil likes no perfil do Facebook da margem direita.

Além de gerar mais interatividade, as redes sociais também podem influenciar na capacidade da comunicação interna e externa. Entre as mudanças planejadas para a divisão de Imprensa, está a designação de profissionais para o acompanhamento das redes sociais, que devem assumir o papel de canais de comunicação com a fatia do público externo mais amplo. A agência de notícias será direcionada aos jornalistas de veículos noticiosos e os perfis em Facebook, Instagram e Twitter se preocuparão em atender ao público amplo – embora possam contemplar os mesmos temas, com volume de informações menos completo e aprofundado. Para a Assessoria de Comunicação da Itaipu, as redes sociais não são vistas como comunicação mercadológica – até porque a empresa não tem responsabilidade de fornecimento de energia diretamente aos consumidores finais e sua clientela se resume às concessionárias de energia, como a Eletrobrás. O objetivo é usar estas redes para “promoção institucional, divulgando o que a Itaipu está fazendo”, de acordo com Patrícia Iunovich.

Este estudo identificou, ainda, a existência de grupos de Facebook formados por funcionários ou ex-funcionários e acredita que a existência de espaços de trocas de informações em um nível horizontal deve ser muito mais intensa por meio destas plataformas. No entanto, avaliamos que o aprofundamento deste tema nos levaria para outros caminhos que merecem estudo mais dedicado.

Sobre o JIE, 83,6% apontaram-no como relevante ou muito relevante, mostrando que a estratégia de abandonar o Jornal Mural foi eficaz, para vez às plataformas digitais. Esses números também expressam a legitimidades das estatísticas sobre os trabalhadores considerarem a comunicação vital para a Itaipu e a preocupação que a empresa tem em manter seus funcionários informados.

Faz-se também necessário refletir mais profundamente sobre o sentimento dos funcionários da Itaipu em relação à sua participação efetiva na elaboração do Plano de Comunicação, aprovado há 10 anos. Como já posto anteriormente, mais de 26% dos entrevistados discordam totalmente que tenham sido ouvidos de qualquer forma para a elaboração do documento. A assessoria de comunicação no entanto, em um processo contínuo de readequação do plano vem buscando alternativas para efetivar esta participação. A maior expectativa quanto a isto está relacionada à criação do comitê gestor de crises que, ainda que previsto no plano de 2007, jamais foi implementado, assim como os procedimentos que deveriam estar descritos em um manual de gestão de crises. A atual administração está empenhada em estabelecer este sistema de gerenciamento de crises em conjunto com a direção do lado paraguaio e uma empresa terceirizada com sede em Curitiba, a Cliptime, desenvolveu um mapeamento de potenciais situações críticas para a empresa, além de propor mecanismos de prevenção e contenção. “O que faltava no Plano era o seguinte: a constituição de um comitê de crise, quem deveria integrá-lo, como deveria funcionar e as temáticas

mais sensíveis. Por exemplo, se tem um apagão, se algum turista sofre algum acidente, como deveríamos agir? Ou se alguma celebridade, um influenciador, publica algo negativo sobre uma visita que fez à Usina, e isso viraliza? Como tratar disso, quais procedimentos tomar?”, relatou Romeu de Bruns.

Segundo a chefe da Assessoria de Comunicação, os debates em torno desta questão estavam se desenvolvendo (no momento em que a entrevista foi feita) com envolvimento de todas as áreas: “A gente sempre quis fazer isso especialmente ouvindo as áreas, porque trabalhamos em parceria com as áreas. Não faz sentido fazermos um plano sem ouvir as pessoas que todos os dias trabalham na Itaipu, seja da técnica, seja da parte de medicina do trabalho, todas as pessoas que venham a contribuir”, disse Patrícia Iunovich. Ela não chegou a mencionar, no entanto, um prazo para que o comitê gestor de crise estivesse composto e com o respectivo manual de gerenciamento aprovado. Buscas do site da empresa e no Jornal Itaipu Eletrônico não resultaram em informações a respeito de uma eventual implementação do processo no primeiro semestre de 2018, evidenciando que a empresa permanece atrasada e negligenciando um aspecto essencial da comunicação organizacional, de acordo com grande parte dos teóricos da área.

Sobre a importância de envolver todas as áreas, por meio de uma gestão mais participativa, de acordo com Rodrigo e Leite (2006) apud Pereira e Kich:

A sua implantação torna-se mais fácil e com menos resistências, uma vez que os funcionários compreendem melhor seu papel no Planejamento Estratégico e sentem-se dele participantes; demonstram maior interesse em se envolver nos processos de tomada de decisão, maior autoconfiança e maior capacidade para resolver situações que fogem ao cotidiano; são mais qualificados para assumir responsabilidades adicionais; e se identificam com as metas e objetivos da empresa. (p. 1050)

Deste modo, é possível perceber a interdependência entre a formulação e a implantação do Plano Comunicacional. Com o questionário oferecido aos trabalhadores, notamos também que uma avaliação eficaz fornece padrões a serem avaliados para que haja modificações no Plano.

Isso posto, o Planejamento Estratégico se mostra como um processo cíclico, sempre precisando de adequações e modificações, pois influencia e é influenciado por uma série de fatores internos e externos – sociais, culturais, comunicacionais, que se relacionam com a empresa em todos os níveis hierárquicos.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In MARCHIORI, Marlene (org). **Cultura e Interação**. São Paulo: Difusão Ed; Rio de Janeiro, Ed. Senac, 2014.

_____. Da pesquisa em Comunicação Organizacional: fundamentos teóricos e metodológicos, práticas e críticas. In MARQUES, Ângela... [et al.] (org.). **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; CARAVANTES, Cláudia B; KLOECKNER, Mônica C. **Comunicação e Comportamento Organizacional**. 5º Ed. Porto Alegre, RS: ICDEP, 2011.

ITAIPU BINACIONAL. **Plano de Comunicação Empresarial Margem Esquerda**. Foz do Iguaçu, 2007. 74 p. Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/Plano_comunicacao_2007_OK.pdf>. Acesso em 24 jun. 2018.

LOUREIRO, Simone Porto, O que deseja uma empresa. In: NASSAR, Paulo (org) **Comunicação interna: a força das empresas**, São Paulo, Aberje, volume 3, 2006, p.121.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PEREIRA, Maurício; KICH, Juliana. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5233>>/ Acesso em 08 jul. 2018.

ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento Organizacional**/Stephen P. Robbins: Tradução técnica Reynaldo Marcondes – 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.