



cappellano & carramenha
comunicação e
cultura organizacional

Diagnóstico de Cultura Organizacional | Paranapanema

Prêmio Jatobá



Toda grande empresa passa por transformações ao longo de sua história. A trajetória da **Paranapanema**, maior produtora brasileira não integrada de cobre, não é diferente: de dias de glória como uma *blueship* na bolsa de valores a uma grave crise financeira superada em 2017 e repetidas mudanças de liderança, a companhia se transformou radicalmente em seus quase 60 anos.

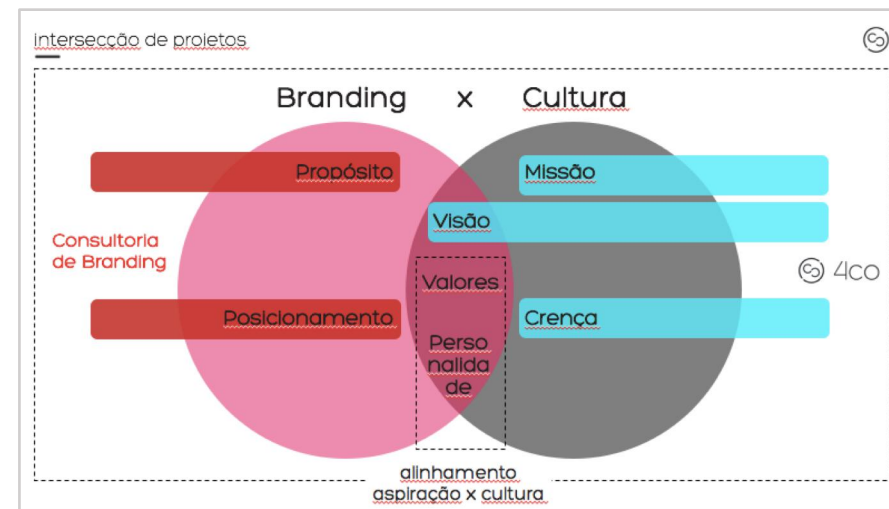
Nesse cenário, após uma sondagem interna - que revelou um sentimento de insegurança sobre o futuro da empresa - e a chegada de um novo acionista, a Diretoria da companhia tomou a decisão de construir uma nova Paranapanema, projeto que teve início a partir da renovação de seu branding.

Após os primeiros passos, porém, a empresa percebeu que não possuía uma **cultura organizacional clara e sólida**, o que impactava a identificação dos empregados com o negócio e seus objetivos.

Nesse contexto, a 4CO foi contratada para realizar, pela primeira vez na história da Paranapanema, um **diagnóstico de cultura organizacional** que fosse capaz de identificar os elementos culturais da companhia - como missão, crenças e valores - que não eram percebidos por seus empregados e lideranças.

O trabalho se mostrou desafiador pois, com o projeto de branding em andamento, era preciso **alinhar o entendimento sobre como o diagnóstico cultural poderia suportar e, ao mesmo tempo, complementar o desenvolvimento da plataforma de marca** da nova Paranapanema.

A originalidade do trabalho da 4CO consistiu em desenvolver uma proposta de trabalho que **esclareceu a relação entre as disciplinas e apresentou uma estratégia estruturada em 4 fases alinhadas ao projeto de branding**: Preparação, Pesquisa, Diagnóstico e Planejamento de Comunicação e Cultura Organizacional.





1

Preparação

O diagnóstico de cultura começou com uma **imersão na empresa**, para entender sua história e estrutura. Nessa fase de preparação, também aconteceu o primeiro **alinhamento com o projeto de branding**, em reuniões para entender os pontos levantados pela consultoria responsável, que foram incluídos nos questionários das entrevistas da pesquisa.

2

Pesquisa

O próximo passo foi iniciar a fase de **levantamento das percepções** dos empregados de todas as áreas e níveis. A 4CO utilizou técnicas proprietárias para entender o cenário cultural histórico da empresa, o que embasou o diagnóstico e a proposição dos elementos culturais (Crença).

3 observações
de campo
(SP, BA e ES)

54 entrevistas
individuais

15 grupos
focais

6 grupos de líderes
2 grupos administrat.
6 grupos operacionais
1 grupo misto adm+ope

184 empregados
ouvidos (total)

100% da Diretoria e
gerência
entrevistada

3

Diagnóstico

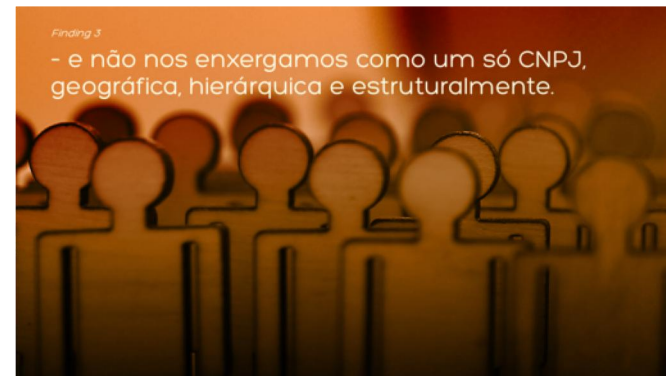
A partir da pesquisa, a 4CO realizou a análise das percepções e consolidou o **diagnóstico de cultura organizacional da Paranapanema**, que apresentou *6 findings* embasados em uma série de **lastros**:



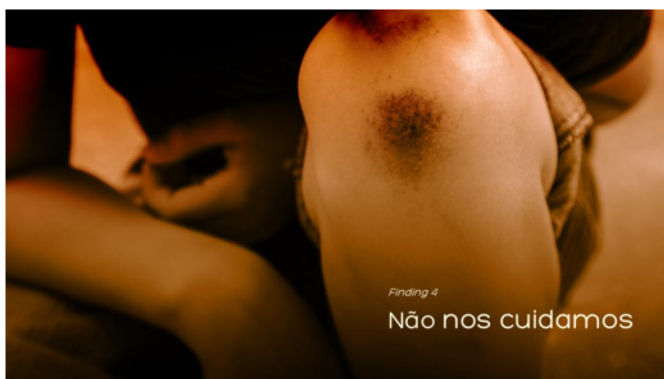
4 lastros



4 lastros



6 lastros



3 lastros



4 lastros



5 lastros

i

Findings são as grandes questões encontradas no campo. Cada um deles é baseado em Lastros: as múltiplas percepções declaradas pelos empregados ouvidas na pesquisa.



Como previsto na fase 3 do projeto, com o diagnóstico de cultura organizacional consolidado, a 4CO realizou uma **análise da plataforma da marca proposta para a nova Paranapanema** com base nos *findings* e lastros levantados.

A partir desse olhar crítico, todos os **elementos previamente propostos foram revisados** pela consultoria responsável pelo projeto de branding, uma vez que a plataforma da marca consolida um discurso do que é pretendido pela empresa, porém **o diagnóstico de cultura organizacional demonstra o cenário cultural atual** e deve orientar o caminho a ser percorrido para a construção da imagem desejada pela marca.

Propósito

Drivers

Valores

Personalidade

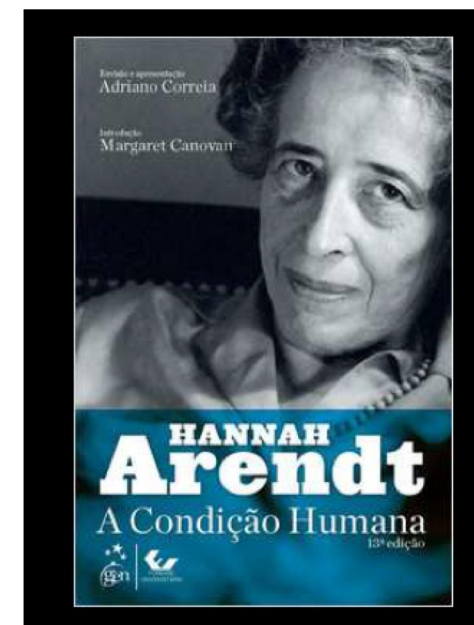
revisados com base no diagnóstico de cultura organizacional



A 4CO também identificou, ao longo da pesquisa e diagnóstico, elementos que indicavam a existência de uma **crença forte e clara entre os empregados**, apesar da percepção inicial contrária relatada pela empresa.

Diante dessa descoberta e ciente da importância desse elemento cultural para o momento de transformação da companhia - **a crença descreve os princípios mais fundamentais que conduzem a forma como as coisas são feitas, facilitando a tomada de decisão mesmo quando não há evidência para tal** -, a 4CO realizou uma nova imersão no diagnóstico com um embasamento teórico para fazer a proposição da **crença da Paranapanema**.

- 1 Revisita ao Diagnóstico de Cultura
- 2 Exploração e detalhamento semântico
- 3 Aprofundamento teórico-conceitual acerca das principais expressões/palavras



A crença é o elemento norteador da cultura da Paranapanema, e será o primeiro a ser explorado no planejamento no processo de transformação cultural na companhia.



Nossa crença é REALIZAR

Realizar é o elemento essencial que nos move. Por meio de um trabalho desafiador e enriquecedor, nossos colaboradores se desenvolvem, vão além e se realizam como profissionais. Isso é determinante para que cada um possa realizar produtos de qualidade, buscando fazer melhor para correspondermos às necessidades de nossos clientes. Assim, quando cada um se realiza e realiza algo de valor, juntos cumprimos nosso propósito de ser uma empresa que transforma metais essenciais em grandes realizações para o futuro da humanidade.



4

Planejamento

Após validar o diagnóstico, a cultura organizacional e a crença com a Diretoria da companhia, a 4CO iniciou o desenvolvimento do **planejamento estratégico de comunicação para a consolidação da cultura da Paranapanema**, plano previsto para ser colocado em prática de 2019 a 2020 de forma alinhada à mudança de branding da companhia para deixar um legado sólido. O plano contempla uma série de iniciativas:

Planejamento Estratégico de Comunicação e Cultura da Paranapanema

Estruturação Estratégica

Mensagens-chave

Matriz de conteúdo

Política de Comunicação

Estruturação
Tática

Mapa de canais

Plano de ação

Potencialidades
futuras

Índice de Efetividade
em Comunicação

4co

cappellano & carramenha
comunicação e
cultura organizacional

